

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA  
IFPB - CAMPUS JOÃO PESSOA  
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR  
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Ana Karla Gouveia Rodrigues

**Análise das boas práticas de gestão de processos através do sistema de  
informação gerencial em uma empresa comercial no Rio Grande do Norte.**

João Pessoa

2016

Ana Karla Gouveia Rodrigues

**Análise das boas práticas de gestão de processos através do sistema de informação gerencial em uma empresa comercial no Rio Grande do Norte.**



Relatório Final do Estágio Obrigatório/Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba – IFPB, Curso Superior de Bacharelado em Administração, como parte das atividades para obtenção do Grau de Bacharel em Administração.

João Pessoa

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Biblioteca Nilo Peçanha, IFPB *campus* João Pessoa.

R696a Rodrigues, Ana Karla Gouveia.

Análise das boas práticas de gestão de processos através do sistema de informação gerencial em uma empresa comercial no Rio Grande do Norte / Ana Karla Gouveia Rodrigues. – 2016.  
64 f. : il.

TCC ( Graduação – Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2016.

Orientação: Prof<sup>o</sup> Jimmy de Almeida Lellis.

1. Gestão de processos. 2. Sistema de informação comercial. 3. Acioly serviços e representações. I. Título.

CDU 005.83

Ana Karla Gouveia Rodrigues

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO OBRIGATÓRIO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Análise das boas práticas de gestão de processos através do sistema de informação gerencial  
em uma empresa comercial no Rio Grande do Norte.

---

Ana Karla Gouveia Rodrigues

**Relatório aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2016.**

---

Prof. Jimmy de Almeida Lellis, Dr.  
Orientador

---

Prof. José Washington de M. Medeiros, Dr.  
Examinador

---

Prof. Edlaine Correia Sinezio da Silva, Me.  
Examinador

Dedico este trabalho a minha família, que esteve sempre ao meu lado sendo compreensível e amorosa todo o tempo em que estive ausente, além de sempre estarem me apoiando para alcançar meus objetivos.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente a Deus, por ter me concedido o dom da vida e por tudo que Ele me proporcionou ao longo dos anos.

Á minha mãe Cláudia, ao meu pai José Carlos que me criaram e educaram, aos meus irmãos e aos familiares que me apoiaram dando a oportunidade de estar aqui.

Ao meu namorado Houffly, que esteve sempre ao meu lado me motivando para conclusão do curso.

Á Acioly Serviços e Representações que abriu as portas para a execução do trabalho, me auxiliando com todas as informações necessárias.

Ao Orientador Jimmy Lellis pela paciência e confiança depositada em mim, e por todo o suporte dado.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é diagnosticar se na empresa Acioly Serviços e Representações está sendo executada a gestão de processos ou não, se os colaboradores têm conhecimento e não executam ou vice-versa, verificando de que forma os processos são realizados pela organização e de que forma poderiam ser melhorados de acordo com a teoria de gestão de processos. A gestão de processos deve ser executada de acordo com as estratégias da empresa, caso não estejam alinhadas haverá um descompasso, pois, os processos não estarão sendo executados da forma que deveria para alcançar a meta desejável. A interação de todos os processos de forma contínua na empresa, resulta na boa prestação do serviço, além de não gerar custos desnecessários e retrabalhos. Desta forma, foi realizada uma pesquisa, fazendo uso de referências bibliográficas existentes com o fim especial de suportar o entendimento a respeito do tema, com o intuito de atingir o objetivo esperado. Sendo assim, foi aplicado um questionário (Likert) aos colaboradores da empresa visando à obtenção de dados para a análise e as considerações acerca da prática de gestão de processos. Assim, pode-se verificar que a falta de determinadas ferramentas no sistema de informação gerencial utilizado pela organização traz prejuízos ao gerenciamento dos processos.

**Palavras-Chaves:** Gestão de processos; Sistemas de Informação; Qualidade.

## SUMMARY

The objective of this research is to diagnose in the Acioly Services and Representation company is running the management process or not, if employees have knowledge and do not run or vice versa, checking how the processes are carried out by the organization and how they could be improved in accordance with the process management theory. The management processes must be performed in accordance with the company's strategies, if they are not aligned there will be a mismatch, because the processes are not running the way it should to achieve the desired goal. The interaction of all manner of processes continues in the company, results in good service provision, and does not generate unnecessary costs and rework. Thus, a survey was conducted by making use of existing references to the special purpose to support the understanding of the subject, in order to achieve the expected goal. Thus, a questionnaire was applied (Likert) to the company's employees in order to obtain data for analysis and considerations regarding the practical management processes. Thus it can be seen that the lack of certain tools in the management information system used by the organization brings losses to the management of processes.

**Key Words:** Management processes; Information systems; Quality.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras

Figura 1– Organograma geral da organização.....	15
Figura 2 - Fluxograma do processo de venda.....	27
Figura 3- Fluxograma de envio de pedidos para fábrica .....	28
Figura 4 - Fluxograma do acompanhamento de pedidos enviados para fábrica .....	29
Figura 5 - Fluxograma do processo de envio de bonificação .....	31
Figura 6 - Fluxograma do processo de envio de avaria.....	32
Figura 7 - Fluxograma de cadastro de clientes .....	33
Figura 8 - Fluxograma do processo de segunda via de boleto .....	34
Figura 9 - Fluxograma do processo de elaboração de planilha de comissão.....	35
Figura 10 - Fluxograma do processo de atualização de tabelas de preço.....	36
Figura 11 - Comunicação do estagiário com a organização.....	37
Figura 12 - Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos. ....	48
Figura 13 - Doze princípios para agilizar a dinâmica do processo.....	50
Figura 14 - Sistema <i>online</i> utilizado pela Acioly Serviços e Representações.....	52
Figura 15 - 1º Passo para implementação do pedido.....	53
Figura 16 - 2º Passo para implementação do pedido.....	54
Figura 17 - 3º Passo para implementação do pedido.....	54
Figura 18 - 4º Passo para implementação do pedido.....	55
Figura 19 - 5º Passo para implementação do pedido.....	55

### Quadros

Quadro 1 - Geração de verba no sistema da empresa X.....	30
Quadro 2 - Organização Funcional versus por Processos .....	44
Quadro 3 – Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa .....	60

### Gráficos

Gráfico 1 - Questões de percepção .....	57
Gráfico 2 - Questões de ação.....	57
Gráfico 3 - Relação entre questão de percepção e ação .....	58

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO I - A Organização</b> .....	12
1.1 Identificação do Estagiário e da Organização .....	13
1.2 Histórico da Empresa.....	13
1.3 Organograma Geral da Organização .....	14
1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado.....	15
1.5 Descrição da Concorrência.....	15
1.6 Organização e Principais Fornecedores.....	16
1.7 Relacionamento organização-clientes .....	16
1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões .....	17
1.8.1 Área de Recursos Humanos.....	18
1.8.2 Área de Marketing.....	19
1.8.3 Área de Finanças .....	19
1.8.4 Área de Produção.....	20
1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio .....	21
1.8.6 Área de Sistemas de Informação .....	21
<b>CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio</b> .....	24
2.1 Aspectos Estratégicos da Organização .....	25
2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades .....	25
2.2.1 Atividade A – Processo de venda .....	26
2.2.2 Atividade B – Envio de pedidos para fábrica.....	27
2.2.3 Atividade C – Acompanhamento de pedidos enviados para fábrica.....	28
2.2.4 Atividade D - Processo de envio de bonificação.....	30
2.2.5 Atividade E - Processo de envio de avaria .....	32
2.2.6 Atividade F - Cadastro de Clientes.....	33
2.2.7 Atividade G - Segunda via de boleto.....	34
2.2.8 Atividade H – Elaboração de planilhas de comissão.....	35
2.2.9 Atividade I - Atualização de tabelas de preço .....	36
2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa .....	37
<b>CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico</b> .....	38
3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio .....	39
3.2 Problema de Estudo .....	39
3.3 Características do Problema de Estudo .....	39
<b>CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho</b> .....	41

4.1	Objetivos.....	42
4.1.1	Objetivo geral .....	42
4.1.2	Objetivos específicos.....	42
4.2	Justificativa.....	42
	<b>CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho .....</b>	<b>43</b>
5.1	Fundamentação Teórica.....	44
5.1.1	A Gestão de Processos – aspectos conceituais .....	44
5.1.2	O sistema de informação comercial/operacional da Acioly Serviços – aspectos do cotidiano corporativo.....	51
5.1.3	O processo de implementação de pedidos do sistema da representada.....	52
5.1.4	A prática da gestão por processos nos sistemas de informação comercial/operacional – um estudo de caso – PASSO A PASSO.....	53
5.2	Aspectos Metodológicos.....	56
5.3	Análise de Dados e Interpretação de Resultados.....	56
5.4	Aspectos Conclusivos.....	59
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>61</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>64</b>

## **CAPÍTULO I - A Organização**

## 1.1 Identificação do Estagiário e da Organização

Ana Karla Gouveia Rodrigues, inscrito no Curso Superior de Bacharelado em Administração sob a matrícula nº 20122460337 no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - IFPB, Campus João Pessoa, desenvolveu atividades profissionais sob a relação de trabalho de Estágio Supervisionado Obrigatório na organização Acioly Serviços e Representações ME, inscrita no CNPJ sob o número 13.785.558/0001-71, a empresa não possui estrutura física, porém a título de cadastro e documentação o endereço é Rua João Mendes, nº 224, Centro, Esperança/PB. A sua atividade fim é promoção de vendas e, tem como responsável Fabiano Acirole Ferreira.

## 1.2 Histórico da Empresa

A Acioly Serviços e Representações surgiu no ano de 2011, quando o proprietário Fabiano Acirole foi contratado para representar uma empresa de grande porte nacional (a mesma será citada durante o trabalho como representada X) no estado do Rio Grande do Norte. Tendo em vista, que ele passaria a atender todos os clientes nos canais de material de construção, bazar, home center e supermercados do estado do Rio Grande do Norte, ele saiu de uma empresa distribuidora de materiais de construção para abrir sua própria empresa de representação comercial. Ele iniciou trabalhando sozinho, porém como esperado, não seria possível devido o grande território a ser atendido, assim, ele resolveu dividir o estado em três partes e contratou dois representantes comerciais para melhorar o atendimento a seus clientes e uma assistente administrativa. Os pedidos eram enviados através de fotos por aplicativos de mensagens instantâneas.

Com o passar do tempo, de acordo com seu crescimento e reconhecimento no mercado, a empresa passou a ser procurada por outros sete fabricantes. Atualmente, a empresa conta com um sistema *online* de implantação de pedidos, possui 7 representações, e conta com 3 representantes comerciais, incluindo o proprietário.

No ano de 2017, provavelmente será iniciada a obra para construção do espaço físico da Acioly Serviços e Representações que será sediada em Natal no estado do Rio Grande do Norte, onde irá dispor de um grande showroom para demonstração dos produtos que são representados pela mesma, como por exemplo: lustres, luminárias, materiais hidrosanitários, dentre outros, no intuito de que os clientes conheçam a qualidade dos produtos que estão comprando e possam passar para seus clientes finais maior credibilidade.

### 1.3 Organograma Geral da Organização

Segundo Araujo (2006, p. 131) “ O Organograma é um gráfico representativo da estrutura formal da organização em dado momento. O que faz com que seja possível verificar a divisão de trabalho e ajudar a entender o funcionamento da organização, como é feita a comunicação entre os setores existentes”. Desta forma, é possível verificar através da análise do mesmo, a possibilidade de melhorias. É de grande valia a existência de um organograma simples e de fácil entendimento, para que os colaboradores saibam a quem devem se reportar, quais suas funções e suas responsabilidades.

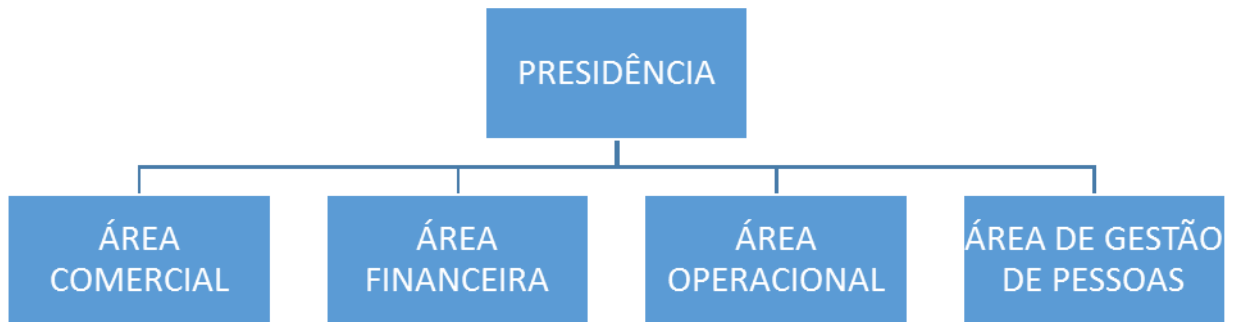
Existem alguns tipos de técnicas para elaboração do organograma, de acordo com (ARAUJO, 2006):

- Estrutural: É a técnica mais usada pela maioria das organizações, tem formato piramidal, com exceção da horizontal que tem a hierarquia demonstrada da esquerda para direita.
- Circular ou Radial: Este organograma possui uma imagem suave e evita os conflitos, pela dificuldade de se observar os níveis hierárquicos, diminuindo a visibilidade das autoridades. A hierarquia existe, porém, algumas empresas não falam sobre ela.
- Funcional: Este organograma geralmente é usado em pequenas organizações, onde existem poucos chefes. A subordinação é a pessoa que está realizando determinada função correspondente ao que está sendo executado naquele momento.
- Estrutural- funcional: Além de demonstrar a estrutura básica da empresa, adiciona as funções básicas de cada parte que a compõe.
- Matricial: Utiliza da formulação tradicional, porém adiciona uma estrutura voltada para o planejamento e a execução de projetos, o que faz com que os colaboradores se movam entre diferentes grupos de projetos, dificultando a representação gráfica.

Segue o organograma da empresa Acioly Serviços e Representações,

A técnica utilizada é a funcional, pois só possui um chefe.

Figura 1– Organograma geral da organização



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

#### 1.4 Setor Econômico de Atuação e Segmento de Mercado

A Acioly Serviços e Representações está inserida no setor econômico terciário, por se tratar de prestação de serviços. Porém, as fábricas para qual presta serviço são do setor econômico secundário, por se tratar de fábricas de materiais elétricos, hidro sanitários, tintas e etc. A empresa atua no comércio, seu segmento de mercado é segmentos, de acordo com algumas características descritas por Biagio e Batocchio (2012, p.118) “os consumidores deste segmento são bastantes similares em desejos e necessidades e a empresa enfrentará um número menor de concorrentes, somente aqueles que estiverem focando o mesmo segmento”, a empresa atua em supermercados, lojas de materiais de construção, home center e bazar. Com o bom desenvolvimento e crescimento do comércio, as fábricas também aumentam sua produção, além de aumentar a importação e/ou exportação fazendo com que o país tenha grandes ganhos na economia.

#### 1.5 Descrição da Concorrência

Chiavenato (2011, p. 178) diz que “a concorrência é construída pelas empresas que produzem produto ou serviço similares ou que disputam o mesmo mercado ou a mesma clientela. As empresas competem entre si para conquistar o mercado consumidor”.

É necessário ter conhecimento de que concorrentes reais são os que produzem os produtos ou prestam serviços similares e estão competindo pelo mercado e pelos clientes, e os concorrentes em potencial também possuem produtos e/ou serviços similares, porém não estão disputando pelo mercado nem pelos clientes, mesmo tendo condições para isso.

Existem alguns níveis de concorrência, a concorrência da marca que é uma concorrência direta, pois produzem produtos e serviços similares com a mesma faixa de preço, aos mesmos consumidores. A concorrência Industrial que é a concorrência entre todas as empresas que produzem os mesmos produtos ou prestam os mesmos serviços. A

concorrência de forma que é entre todas as empresas que produzem produtos e serviços diferentes, porém com a mesmo objetivo e a concorrência genérica que é a concorrência entre as empresas buscam os mesmos recursos do consumidor (BIAGIO e BATOCCHIO, 2012).

A Acioly Serviços e Representações trabalha com uma concorrência de marca, pois trabalha em um mercado com diferentes marcas, com diversos produtos similares e com a mesma faixa de preço. Cabe aos vendedores bem capacitados, estarem munidos de informações para demonstrarem aos seus clientes as diferenças e o custo benefício do produto que está sendo vendido. Para que ele possa passar as mesmas informações aos consumidores, fidelizando o cliente.

### **1.6 Organização e Principais Fornecedores**

Os fornecedores são todas as empresas ou pessoas que fornecem insumos para produção de um produto ou serviço ou providencia algo necessário para um determinado fim. Pode-se caracterizar fornecedores de três formas, produtor real que é aquele fornecedor que assume a responsabilidade de produção de determinado produto, pois participa do processo de fabricação, produtor aparente que é o que não participa do processo de fabricação, porém ele dá o nome da marca ao produto e o produtor presumido que é o que importa o produto e vende sem identificação.

No caso da Acioly Serviços e Representações tem-se como fornecedor as representadas que se caracterizam como produtor real, pois todas produzem seus produtos, com exceção de uma que além de produzir, também importa determinados produtos e coloca sua marca. A partir do momento que o pedido de venda é enviado as fábricas a responsabilidade de faturamento, entrega e envio de boletos é dela, porém a Acioly preza pela qualidade da prestação do seu serviço, acompanha todos os procedimentos para que possa cobrar das fábricas processos mais eficientes e mais rápidos, para que o cliente fique sempre satisfeito. As negociações de preços e de resolução de problemas é feita por cada representante e dependendo do caso é solicitada autorização ao gerente da fábrica.

### **1.7 Relacionamento organização-clientes**

A Acioly Representações investe diariamente na melhoria da prestação de serviço aos seus clientes, para que os mesmos possam passar este bom atendimento ao consumidor, com confiança e conhecimento. Furtrell (2014, p. 115-116) diz que quando “um cliente potencial confia na expertise do vendedor, a apresentação de venda se torna mais aceitável e crível” e conclui, “quanto mais conhecimento você tiver e mais você se importar com a outra



“pessoa, mais vendas terá”, este é o ideal da Acioly Serviços e Representações. A empresa já tem sua carteira de clientes praticamente pronta, sendo assim, todos os representantes já têm conhecimento dos clientes a serem atendidos. O atendimento é realizado de forma presencial, geralmente uma vez ao mês, onde é feito o pedido e resolvido possíveis problemas ocorridos no envio de pedidos anteriores, que são passadas para assistente administrativa resolver junto com as fábricas, como por exemplo: produtos que foram entregues com avarias ou produtos que foram entregues com características diferentes do que o cliente havia solicitado para que seja efetuada a troca ou o ressarcimento. Outra forma de atendimento, é através de telefone e e-mail, onde os clientes podem solicitar boletos, caso o cliente não tenha recebido junto com a nota fiscal do pedido no momento da entrega ou a solicitação de orçamentos e de prazos de entrega.

A organização se preocupa com a qualidade dos produtos que estão sendo vendidos, então no intuito de deixar sempre seus clientes e consumidores satisfeitos, a empresa procura realizar treinamentos nas lojas de seus clientes para pedreiros, encanadores e profissionais da construção civil em geral, para apresentar a qualidade de seus produtos tendo em vista que os produtos representados são materiais de construção. Pois se tratando de construção civil os consumidores confiam muito na experiência dos profissionais que irão realizar o serviço. Sendo assim, os profissionais tendo conhecimento da qualidade da marca, eles irão estar sempre pedindo a seus clientes para que comprem determinada marca, isso faz com que aumente as vendas dos clientes da Acioly, conseqüentemente aumenta o número de compras, fidelizando o cliente e deixando seus consumidores satisfeitos.

### **1.8 Procedimentos Administrativos e suas Divisões**

A estrutura administrativa da Acioly Serviços e Representações é em rede, pois não possui uma estrutura física, é uma empresa virtual. Cada funcionário trabalha em cidades diferentes, mantendo a comunicação através de internet e ligações, como já citado, a empresa atua em todo o estado do Rio Grande do Norte, onde quatro representantes comerciais atuam em diferentes regiões e a assistente administrativa trabalha de forma *online* na cidade de João Pessoa.

Para um crescimento organizacional de sucesso é necessário planejamento, que é um processo de ação contínua, para isto, a empresa deve determinar os responsáveis por cada etapa. Na Acioly, o nível estratégico é composto pelo representante comercial e proprietário, que é responsável por definir as estratégias a longo prazo, analisar todos os fatores da organização para as tomadas de decisões e traçar objetivo e metas. Exemplos de processos do

nível estratégico são: analisar relatórios e informar a cada representante comercial a meta de venda de cada representada, definir novas ações de vendas e negociar preços e descontos com as fábricas. Uma das metas a longo prazo da empresa é a construção de um espaço físico em Natal-RN.

O nível tático é formado pela assistente administrativa, porém as decisões dependem sempre da autorização do proprietário da empresa, o planejamento é feito para um prazo médio, onde é necessário verificar como será feito a implementação dos processos para o alcance dos objetivos do nível estratégico, em conjunto com o nível operacional, como também na análise de melhorias. Exemplos de processos do nível tático são: elaboração de relatórios de vendas, verificar demora das entregas, implantação de melhorias nas digitações de pedidos e no processo de comunicação interna.

O nível operacional é composto pelos representantes comerciais que executam os planos táticos, colocando em prática os recursos necessários para o alcance dos objetivos da organização. Exemplos de processos do nível operacional: Emitir pedidos, colocar em prática negociações previamente autorizadas pelo nível estratégico no intuito de aumentar as vendas, acompanhar a implantação de expositores nos clientes.

### **1.8.1 Área de Recursos Humanos**

Segundo Chiavenato (2009, p. 96) “Recursos Humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participam da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa na atividade organizacional”.

O setor de Recursos Humanos procura fazer com que as pessoas alcancem as metas e objetivos propostos através de um tipo de comportamento, atitudes ou cultura, de forma com que haja satisfação. Tem como atividades principais o recrutamento de pessoas, a seleção de pessoal, o desenho dos cargos, elaborar a descrição e análise dos cargos, avaliação de desempenho, política salarial.

A gestão de talentos tem como objetivo desenvolver as competências das pessoas, para que possam ter conhecimento de suas potencialidades, agregando valor a empresa. A gestão de pessoas deseja a humanização e valorização dos colaboradores, levando ao crescimento dentro da empresa, isso é tarefa para os gestores, devido a ser uma atividade que requer liderança, diferentemente do RH que são mecanismos e técnicas utilizadas para seleções e delimitações dos cargos, no intuito de gerir o quadro de funcionários da empresa e para formar colaboradores capacitados.

Na Acioly Serviços e Representações a área de recursos humanos é pouco trabalhada, só são realizadas as atividades principais da função, devido ao pequeno número de colaboradores, mesmo assim, é o proprietário da empresa que é responsável por executar as funções do RH, realizando treinamentos e reuniões periódicas, além do recrutamento de novos colaboradores.

### **1.8.2 Área de Marketing**

Conforme definição de Kotler (2000, p. 30) “marketing é um processo social por meio do qual as pessoas e grupo de pessoas obtêm aquilo do que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros”. Existe o marketing direto que é quando uma empresa faz uma promoção, ela tem o desejo de angariar novos cliente em um curto prazo de tempo e o marketing indireto que é quando uma empresa faz uma propaganda com uma família feliz consumindo determinado produto e demonstrando alguma mensagem de efeito, ligando o consumidor a marca, para que a marca seja lembrada quando o consumidor for efetuar a compra no supermercado. Outrora, a preocupação da organização era de criar o produto e colocá-lo no mercado, hoje as empresas pensam em produzir o produto e em uma estratégia de venda.

A área de marketing visa a elaboração de pesquisas para identificação da viabilidade da criação de novos produtos, ter conhecimento das características dos consumidores e das tendências de mercado, já a publicidade tem como objetivo a elaboração peças publicitárias e idealizar estratégias para melhor apresentação de um produto ou uma ideia afim de convencer o consumidor de sua necessidade e qualidade.

Os colaboradores da área de marketing têm como atividades principais definir novos canais e formas de atrair novos clientes, desenvolver estratégias de comunicação e mercado, organização das vendas, pesquisa de mercado, dentre outras funções.

Na Acioly Serviços e Representações o proprietário é responsável por realizar as atividades de marketing, em conjunto com os demais representantes comerciais.

### **1.8.3 Área de Finanças**

De acordo com Machado (2004, p.2) “Finanças é a ciência que estuda a movimentação de recursos financeiros entre os agentes econômicos”.

A diferenciação de contabilidade e finanças é que a contabilidade tem como obrigações elaborar os balanços, a demonstração de resultado do exercício, a demonstração

dos fluxos de caixa, a demonstração do valor adicionado e a demonstração das mutações do patrimônio líquido, dentre outras atividades e a área financeira administra os investimentos de capital, financiamentos de longo prazo, crédito e caixa. Segundo Silva (2008, p. 12) “está numa esfera estratégica, relacionada as decisões de investimento, de financiamento e de distribuição de dividendos”.

Os procedimentos financeiros da Acioly Serviços e Representações são executados pelo proprietário da organização, após o recebimento do relatório de comissões do setor comercial/operacional, o mesmo realiza o pagamento de seus colaboradores e impostos das emissões de notas fiscais enviadas para cada representada, além de outros pagamentos como *internet*.

#### **1.8.4 Área de Produção**

Produção é o termo destinado a fabricação, elaboração ou obtenção de bens ou serviços, é a transformação da matéria-prima em um produto desejado pelo consumidor. Serviço é a realização de uma ou mais atividades para atender as necessidades dos consumidores sem envolver mercadorias. As diferenças entre produto e serviço são: a intangibilidade do serviço, a perecibilidade do produto, a definição de preço na venda de produto pode ser por peso, tamanho ou volume e o serviço por tempo ou pelo esforço.

Os serviços podem ser caracterizados como tangíveis e intangíveis, por exemplo, um advogado quando presta serviços, na verdade ele está passando seu conhecimento que é intangível e em um restaurante, é prestado o serviço de atendimento e de refeições sendo assim, temos uma combinação de intangível e tangível.

Segundo Slack; Chambers e Johnston (2009, p.5) a produção tem três funções centrais,

- Função marketing: que tem como objetivo comunicar os produtos ou serviços de uma empresa para o seu mercado.
- Função desenvolvimento de produto/serviço: é responsável pela criação dos produtos e serviços.
- Função produção: que é responsável por satisfazer as solicitações de consumidores por meio da produção e entrega de produtos ou serviços.

Na Acioly Serviços e Representações ocorre a prestação de serviço, que é o processo de venda e comunicação entre a fábrica e o cliente, é a atividade principal da empresa. O serviço é prestado pelos representantes comerciais que tem a responsabilidade de

passar para o cliente todas as informações sobre o produto, na intenção de que ele compre e de que a organização possa crescer.

### **1.8.5 Área de Materiais e Patrimônio**

Martins e Alt (2009, p. 115) afirmam que “materiais são os itens ou componentes que uma empresa utiliza nas suas operações dia-a-dia, na elaboração do seu produto final ou na execução do seu objeto social”; continua os mesmos autores ao definir patrimônio, como sendo “[...] o conjunto de bens, valores, direitos e obrigações de uma pessoa física ou jurídica que possa ser avaliado monetariamente e que seja utilizado na realização de seus objetivos sociais” (MARTIN e ALT, 2009, p. 6), assim surge os bens patrimoniais que podem ser prédios, terrenos, equipamentos e etc.

Os recursos materiais podem ser classificados como materiais auxiliares que são os materiais que não se incorporam ao produto final, matéria-prima que são os materiais que se incorporam ao produto final, produtos em processo que são os produtos que estão em processo de fabricação e produtos acabados que são os produtos já prontos para comercialização.

A administração de recursos materiais é responsável por todos os processos desde a identificação do fornecedor até a distribuição para o consumidor final, o que faz dela determinante para o bom desempenho da organização, fazendo uso do sistema de controle que envolve as operações de manufatura, definições de produtos e processos e integração de sistemas tecnológicos, o que aumenta o nível de produtividade e diminui o número de retrabalho, tendo em vista, que os processos são controlados de forma para não haver erros.

Na empresa Acioly Serviços e Representações, não há administração de recursos de materiais, por sua atividade principal que é vendas não exigir.

### **1.8.6 Área de Sistemas de Informação**

Existem inúmeras definições de sistemas de informações, porém é possível citar Laudon e Laudon (2001, p.4) que diz que “o sistema de informação é um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informação para dar suporte a tomada de decisão e ao controle da organização”. As informações são geradas de acordo com cada nível hierárquico da empresa, com isso, os sistemas de informação são moldados para trabalhar com cada nível de informação, que

seriam os níveis operacionais, táticos e estratégicos. Os quatro tipos principais de sistemas de informação segundo Laudon e Laudon (2001, p. 28-29) são:

- Sistemas de nível operacional: utilizados pelos gerentes operacionais no suporte a transições elementares da organização.
- Sistemas de nível de conhecimento: permitem à empresa integrar novos conhecimentos e controlar o fluxo de documentos.
- Sistemas de nível gerencial: são utilizados na tomada de decisões e no monitoramento de atividades e processos.
- Sistemas de nível estratégico: subsidiam a direção da empresa quanto as questões de longo prazo.

Nos sistemas de informações, os dados são coletados e processados gerando a informação, sendo assim, pode-se observar a diferença entre dados e informação. Os dados são fatos que ainda não sofreram processamento, interpretação ou entendimento e a informação é o resultado do processamento dos dados. Por exemplo: 1,50m é um dado, agora A árvore tem 1,50m de altura é uma informação.

O uso de um sistema de informação na organização é quase imprescindível, devido aos benefícios que um sistema proporciona, com ele é necessário obter diversos relatórios para tomadas de decisões de todas as áreas da organização, além do que, é possui informar vários dados e obter informações rápidas e precisas otimizando o tempo, aumentando a produtividade, diminuindo o número de erros e custos operacionais. Muitas organizações hoje fazem uso das ferramentas de internet de sistemas como o E-Business e o E-commerce para aumentar suas vendas e visibilidade. O E-Commerce funciona como um comércio eletrônico, o processo de vendas é feito através da internet e o E-Business não envolve necessariamente uma transação comercial é apenas uma negociação feita pela internet.

Na Acioly Serviços e Representações é usado um sistema de informação *online*, através de um *tablet*, onde é lançado todos os dados de todas as representantes, como produtos, preços, fotos e embalagens e os representantes emitem o pedido por este sistema, que é enviado para a administradora do sistema e a mesma envia para as devidas representadas, para que siga para o processo de faturamento. O sistema faz com que os pedidos sejam enviados de forma mais ágil e com menos riscos de erro.

Desta forma, é possível verificar que a Acioly Serviços e Representações por ser uma empresa de estrutura de pequeno porte e de atividade principal específica, não possui

diretamente todas as áreas descritas acima, porém se dedica a executar suas atividades com excelência de acordo com as áreas que são imprescindíveis para realização do processo de vendas. O estágio foi realizado na área de produção, no caso, na área responsável pelo serviço prestado.

## **CAPÍTULO II - A Área de Realização do Estágio**



O estágio foi realizado na área comercial/operacional da Acioly Serviços e Representações, tendo em vista que a atividade principal é a promoção de vendas, as duas áreas se complementam.

## **2.1 Aspectos Estratégicos da Organização**

A área comercial/ operacional da Acioly Serviços e Representações é de grande importância, tendo em vista que a atividade principal é a venda de produtos. É necessário que se acompanhe o processo do envio do pedido, desde o faturamento a entrega ao cliente no prazo correto, para que o cliente fique satisfeito e o processo seja concluído sem problemas, promovendo assim a excelência do serviço.

A missão da organização é oferecer aos clientes a prestação de serviço de alta qualidade, garantindo com isso a excelência na representação das representadas e colocando seus produtos em destaque no mercado.

A visão da Acioly Representações é uma empresa que busca honrar seus compromissos com seus clientes e cumprir rigorosamente os prazos estabelecidos, buscando a todo o momento a interação e a prioridade na excelência em seus serviços dentro do mercado do Nordeste até o ano de 2018.

Os valores são o esforço na inovação; abordagem por processos; foco no cliente; melhoria contínua; ética; incentivo à liderança; respeito pelas pessoas; transparência; confiança; respeito à natureza; trabalho em equipe.

A contribuição da área comercial para organização é de grande valia, pois lida com as expectativas dos clientes, após uma venda satisfatória, o cliente deseja que tudo corra bem conforme combinado. Sendo assim, é necessário um setor comercial bem capacitado, para que caso haja algum erro ou problema até a finalização do processo, o setor possa oferecer ao cliente a solução adequada para necessidade dele, assim conquista-se a fidelidade do cliente e o mesmo fica satisfeito com a prestação do serviço.

## **2.2 Atividades Desempenhadas – fluxograma de atividades**

O autor Chileno Filho (2007, P. 61) diz que “fluxograma é a representação gráfica do movimento e da operação de pessoas de documentos ou de materiais entre diversas unidades da organização”. Com o uso do fluxograma, a organização tem a possibilidade de ver melhor a sequência do trabalho, como estão sendo executados pelas áreas responsáveis e pelas pessoas, podendo identificar onde existem os gargalos e como poderão ser melhorados. O fluxograma também tem como objetivo padronizar e facilitar o entendimento do processo.

De acordo com Oliveira (2006, p. 255-261) existem três tipos de fluxograma, são eles:

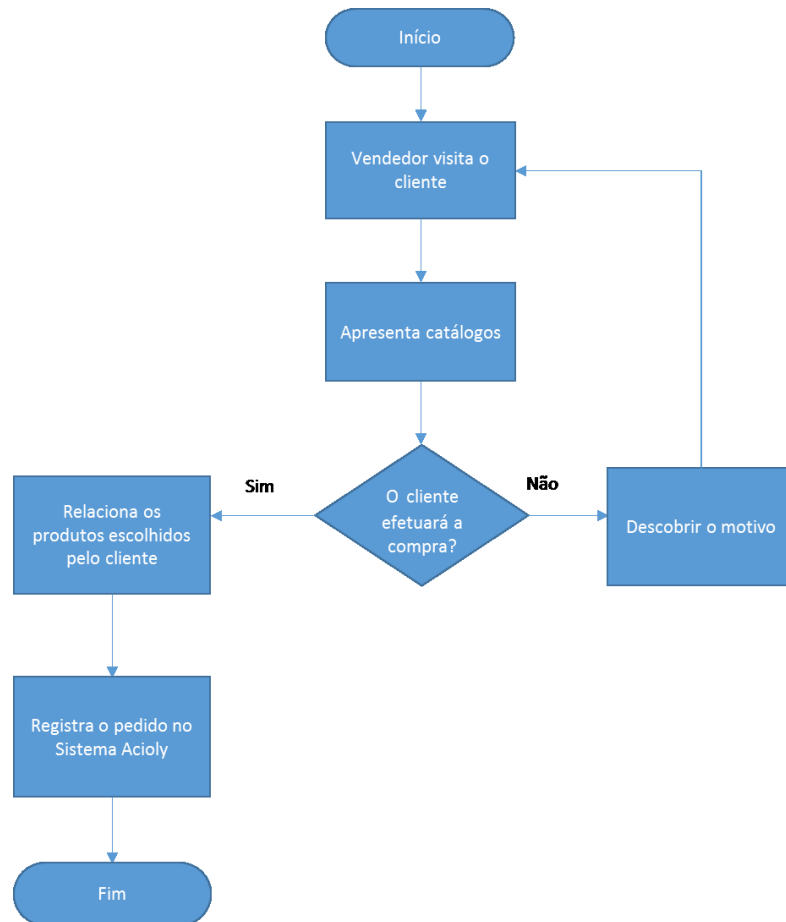
- Fluxograma vertical que é uma representação de rotinas simples, elaborado de forma vertical como o próprio nome diz.
- Fluxograma parcial ou descritivo descreve o curso da ação e os trâmites dos documentos, é mais utilizado para rotinas que envolvem poucas unidades organizacionais.
- Fluxograma global ou de coluna que é utilizado tanto no levantamento quanto na descrição de novas rotinas e procedimentos, ele permite demonstrar com maior clareza o fluxo de informações.

Para representar as atividades executadas durante o estágio, foi utilizado o fluxograma descritivo.

### **2.2.1 Atividade A – Processo de venda**

Para realização do processo de venda, o representante vai até o cliente em média a cada 1 mês, verifica quais são as necessidades do cliente, apresenta o material de todas as representadas informando e demonstrando os produtos ao cliente, se o cliente quiser efetuar a compra, o representante digita os itens no sistema *online* da organização para que possa ser enviado a fábrica, se o cliente não quiser comprar é necessário que se descubra o motivo para melhorias imediatas ou futuras.

Figura 2 - Fluxograma do processo de venda



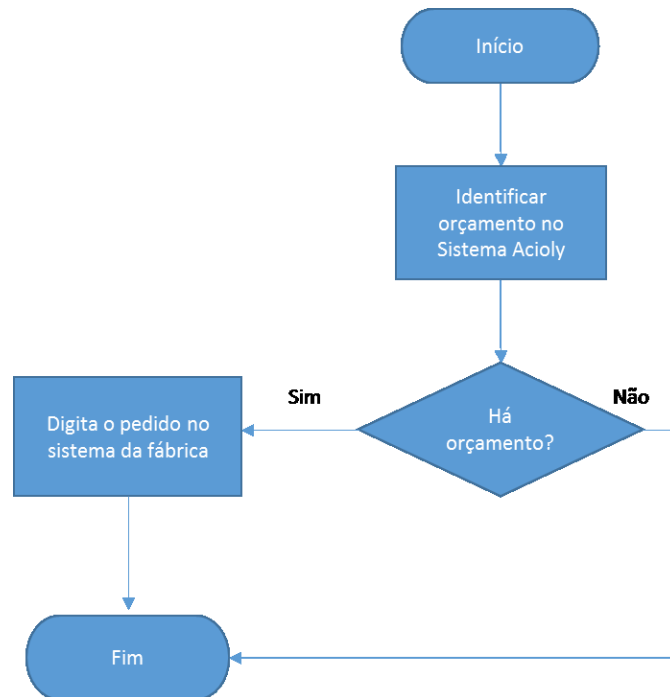
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Esta é a atividade primordial da empresa, é dela que a organização pode obter sucesso ou não, por isso é necessária toda a atenção, conhecimento e treinamento para que a atividade seja bem desempenhada.

### 2.2.2 Atividade B – Envio de pedidos para fábrica

Todos os dias é necessário que seja verificado os orçamentos que foram implantados pelos representantes no sistema *online* pela assistente administrativa, para que possam ser transformados em pedidos, assim que forem enviados para as determinadas representadas onde seguiram para o processo de faturamento.

Figura 3- Fluxograma de envio de pedidos para fábrica



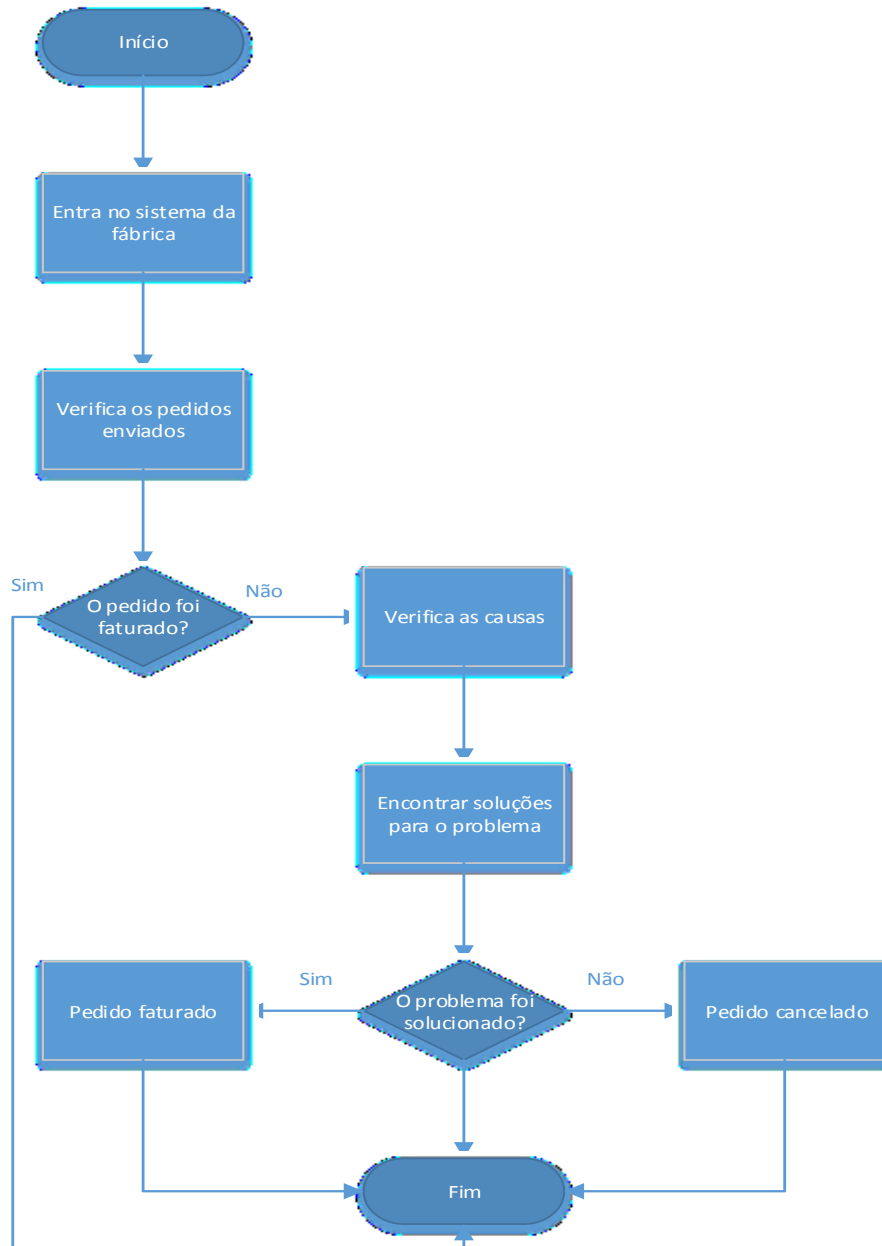
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

É necessário que esta etapa seja efetuada o mais rápido possível, pois o pedido sendo enviado rápido, o resto do processo também seguirá de forma rápida, fazendo com que o prazo de entrega seja cumprido, até mesmo antes do que o combinado com o cliente. Fazendo com que ele confie na empresa e que possa fazer novos pedidos na próxima visita do representante, pois se o pedido atrasa e chega a data do representante fazer a visita com certeza o cliente não fará novos pedidos, fazendo com que a empresa perca mercado.

### 2.2.3 Atividade C – Acompanhamento de pedidos enviados para fábrica

Após os pedidos chegarem até a fábrica, é verificado semanalmente todos os pedidos pela assistente administrativa, caso tenha algum pedido aguardando faturamento, é necessário que seja analisado o motivo da demora para que seja resolvido com urgência e o pedido seja faturado.

Figura 4 - Fluxograma do acompanhamento de pedidos enviados para fábrica



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Esta é a atividade de controle do processo de vendas, com esta atitude é possível diminuir, quase anular, o risco de que algum problema seja esquecido e não resolvido, tendo como resultado o não envio do pedido ao cliente. Além disso, pode ocorrer da fábrica cancelar o pedido por algum motivo, se o processo não for acompanhado não será possível identificar cancelamento do pedido e o cliente ficará aguardando o que não irá receber, o que não pode acontecer, todos os problemas devem ser identificados, corrigidos e o cliente informado.

### 2.2.4 Atividade D - Processo de envio de bonificação

O pedido de bonificação é para o envio de produtos sem custos para o cliente, a fábrica envia para que possa ser realizada alguma ação de vendas na loja do cliente, para combater preço da concorrência, para pagamento de expositor (por exemplo, o cliente paga por um expositor em mdf e a fábrica ressarce o cliente em produtos), dentre outros motivos. Quando a negociação do envio de bonificação é feita, o representante solicita o envio na observação do pedido normal, quando o pedido é enviado para fábrica já é gerado um saldo, pois a fábrica em seu sistema disponibiliza uma geração de verba de acordo com os descontos dados em cada item no pedido, caso não gere o valor suficiente para o envio da bonificação a assistente administrativa solicitada uma autorização ao gerente, caso ele autorize o pedido de bonificação é enviado se ele não autorizar o pedido de bonificação é cancelado.

A geração de verba é feita pela diferença da porcentagem entre o desconto dado e o limite da geração de verba.

Exemplo:

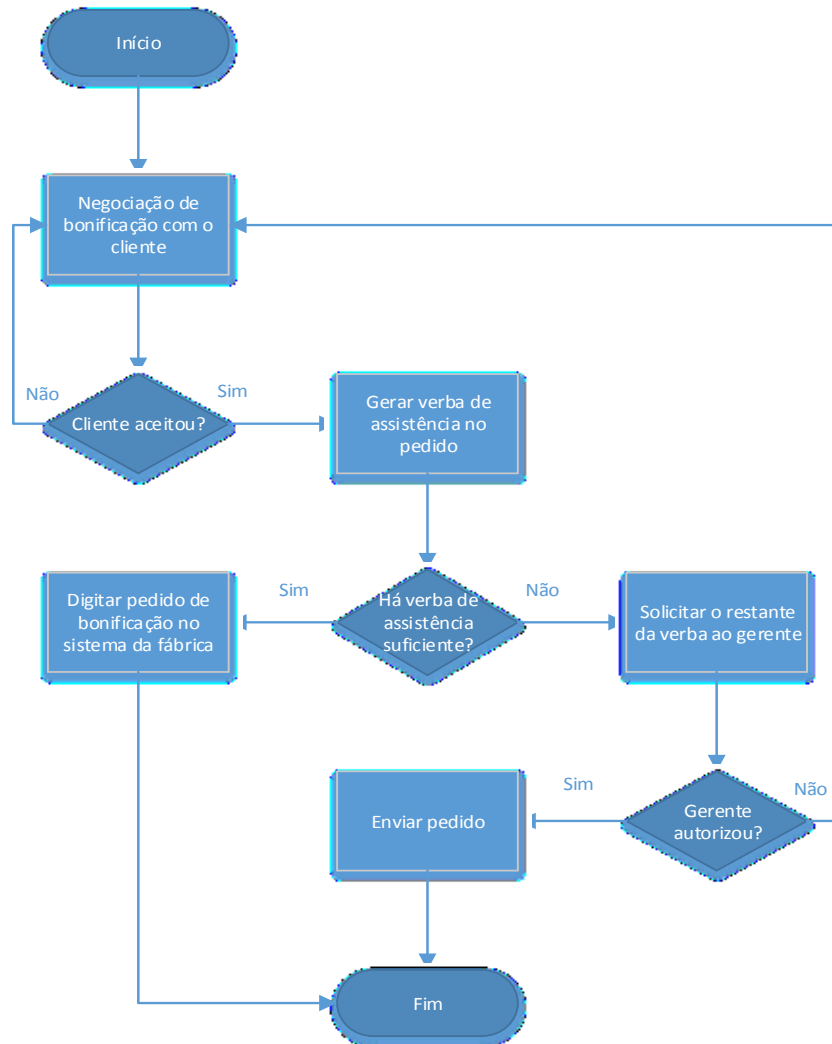
Quadro 1 - Geração de verba no sistema da empresa X.

GERAÇÃO DE VERBA COM DESCONTO MÁXIMO DE 33%				
	VALOR DO PRODUTO	DESCONTO	DIFERENÇA	VALOR GERADO
ITEM	R\$ 550,00	33	0%	R\$ 0,00
ITEM	R\$ 500,00	29	4%	R\$
ITEM	R\$ 300,00	25	8%	R\$
			TOTAL:	R\$

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Ou seja, o representante terá R\$ 44,00 podendo ser usado para enviar bonificação em produtos ou em materiais de marketing, de acordo com negociação feita com o cliente.

Figura 5 - Fluxograma do processo de envio de bonificação



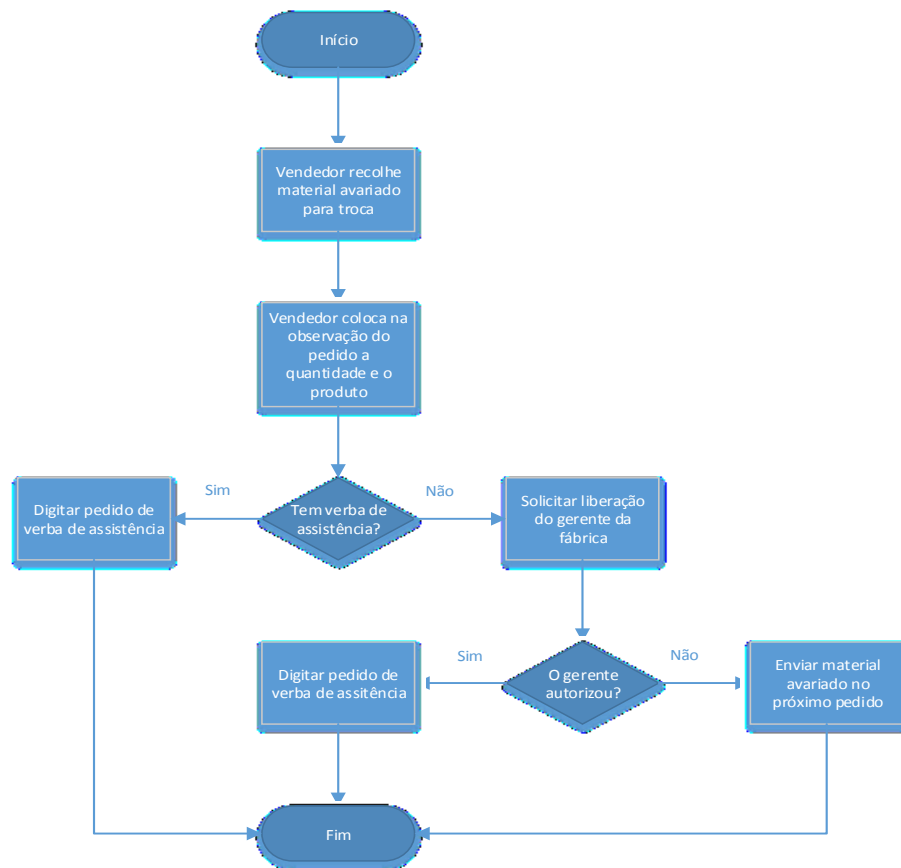
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

O representante pode fazer uso de diversas argumentações para conseguir emitir o pedido em um cliente, como a aplicação de promoções, descontos e envio de bonificações, para que o cliente coloque um expositor da marca na loja, para que o cliente consiga comprar por um preço mais baixo do que o da concorrência ou comprar maiores quantidades. Isso serve para aumentar o nível de compra do cliente, beneficiando a organização.

### 2.2.5 Atividade E - Processo de envio de avaria

O processo de envio do pedido de avaria, ocorre quando o representante comercial verificar na loja do cliente que produtos chegaram com defeito ou danificados, ele recolhe e solicita o envio de trocas na observação do pedido normal, assim no momento que está sendo enviado o pedido normal para o cliente é adicionado um pedido de avaria, a assistente administrativa ira verificar se há verba disponível para este envio, caso tenha o pedido é enviado, senão tiver, pode ser feita uma solicitação ao gerente, se ele autorizar o pedido segue para faturamento se ele não autorizar o pedido de avaria fica para ser enviado no próximo pedido do cliente.

Figura 6 - Fluxograma do processo de envio de avaria



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

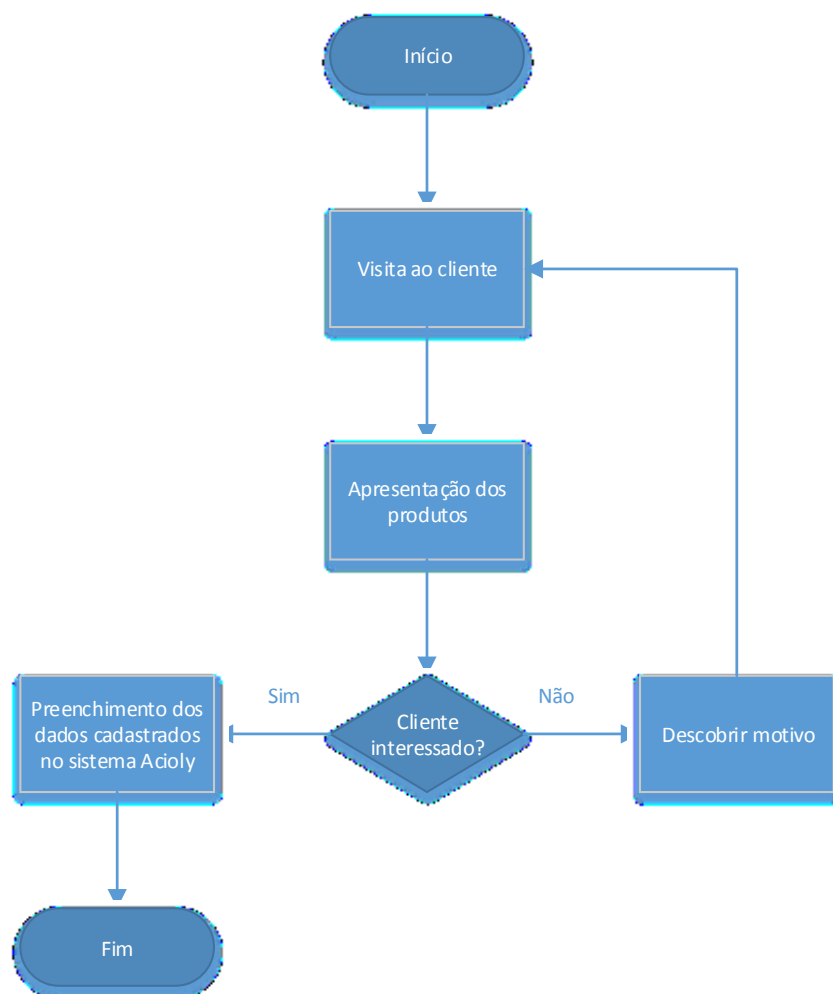
Este é o processo de troca ou ressarcimento, assim o cliente não sai perdendo e a empresa passa confiança, fazendo com que o cliente não fique preocupado nas próximas compras, pois ele terá conhecimento de que caso haja algum problema a empresa solucionará com rapidez.



### 2.2.6 Atividade F - Cadastro de Clientes

Quando o representante comercial faz a visita em um cliente novo, que ainda não compõe a carteira de clientes da empresa, porém está interessado na compra dos produtos, ele no sistema *online* deverá colocar todos os dados cadastrais do cliente junto com o pedido e a assistente administrativa irá enviar para o sistema da fábrica para que possa haver a liberação de crédito do cliente.

Figura 7 - Fluxograma de cadastro de clientes



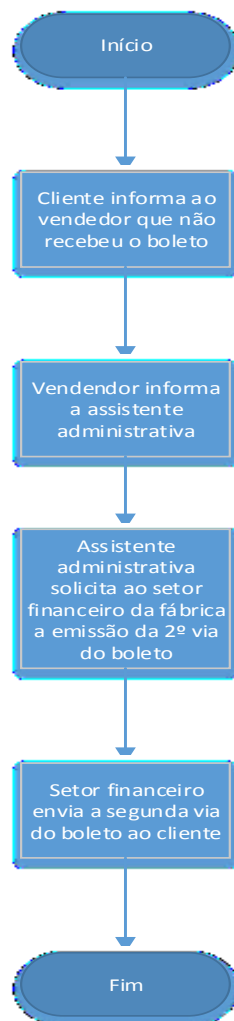
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

A captação de novos clientes é necessária para que a organização consiga ter uma fatia de mercado cada vez maior, fazendo com que a empresa obtenha sucesso.

### 2.2.7 Atividade G - Segunda via de boleto

Para não haver problemas com o recebimento dos boletos a Acioly Serviços e representação envia todos os seus pedidos como bloqueto, que significa que os boletos devem ir junto com a nota fiscal que o cliente recebe no momento da entrega do pedido. Pois assim ele já pode conferir o pedido e programar o pagamento, porém as vezes ocorre de os boletos não chegarem até o cliente e a empresa aconselha que avisem aos seus respectivos representantes comerciais de imediato, para que os boletos possam ser enviados por e-mail. Quando o representante recebe esta solicitação, ele informa a assistente administrativa, assim ela solicita ao setor financeiro da fábrica e o setor envia por e-mail ao cliente.

Figura 8 - Fluxograma do processo de segunda via de boleto



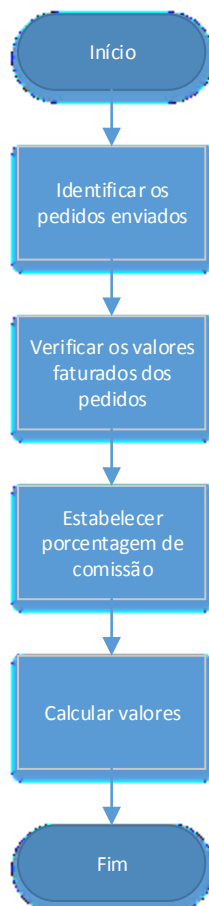
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

O setor financeiro envia os boletos com cópia para a assistente administrativa, assim ela liga para o cliente informando que os boletos já foram enviados para que ele possa conferir, assim evita de o cliente não abrir o e-mail para ver os boletos e eles vencerem. Este processo evita diversos tipos de problemas e de complicações para o cliente.

### 2.2.8 Atividade H – Elaboração de planilhas de comissão

Durante todo o mês de vendas é feito um relatório com todos os pedidos enviados por representada e por representante manualmente, assim no final do mês a assistente administrativa deve conferir os valores faturados de cada pedido, estabelecer a porcentagem de comissão e realizar os cálculos, esta forma é feita para um representante que recebe por faturamento, os outros representante recebem por liquidez, ou seja, recebem de acordo com que os cliente vão pagando as parcelas dos pedidos, assim a assistente administrativa verifica todos os títulos pagos naquele mês, determina as porcentagens e realiza os cálculos.

Figura 9 - Fluxograma do processo de elaboração de planilha de comissão

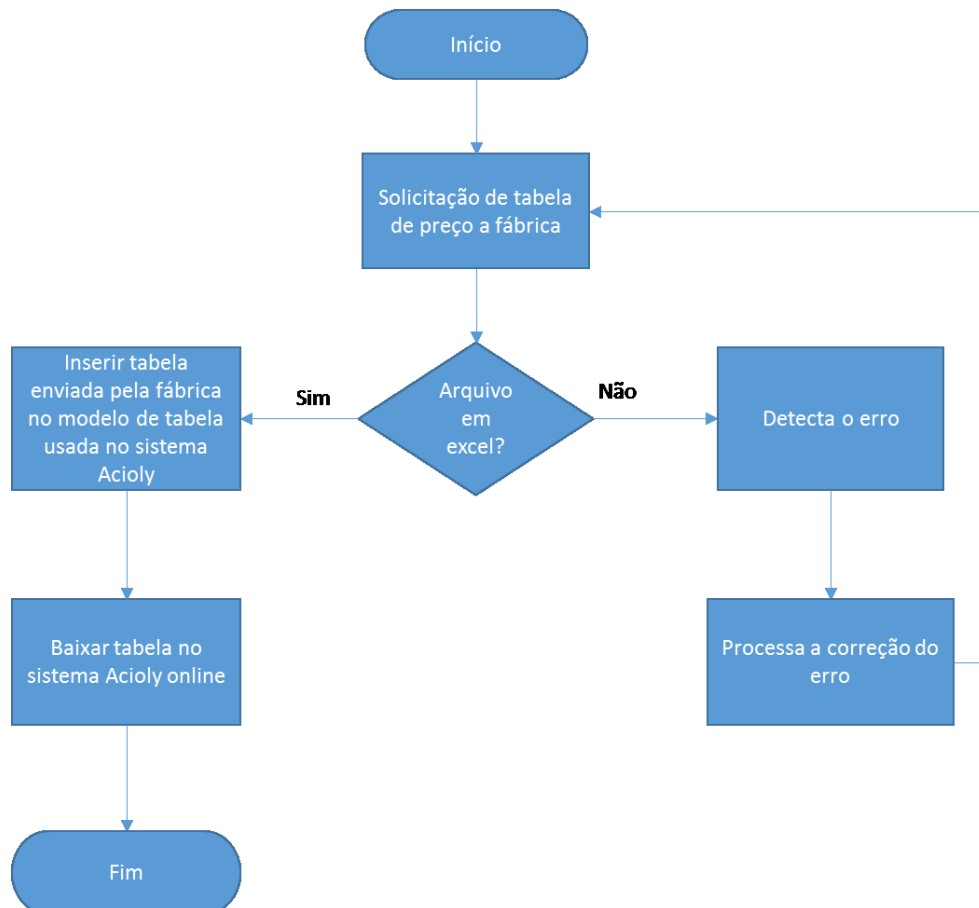


Este processo é o controle de pagamentos da organização, que deve ser elaborado com o máximo de atenção. Afim de que os representantes fiquem satisfeitos e orgulhosos do seu trabalho.

### 2.2.9 Atividade I - Atualização de tabelas de preço

A Acioly Serviços e Representações utiliza um sistema *online* que conta com todas as informações de todos os produtos das representadas, como preços, fotos, códigos, nomenclatura e descontos. Sendo assim, quando as representadas fazem qualquer tipo de alteração a assistente administrativa deve atualizar o sistema, solicitando as tabelas atualizadas e passando para o sistema *online*.

Figura 10 - Fluxograma do processo de atualização de tabelas de preço



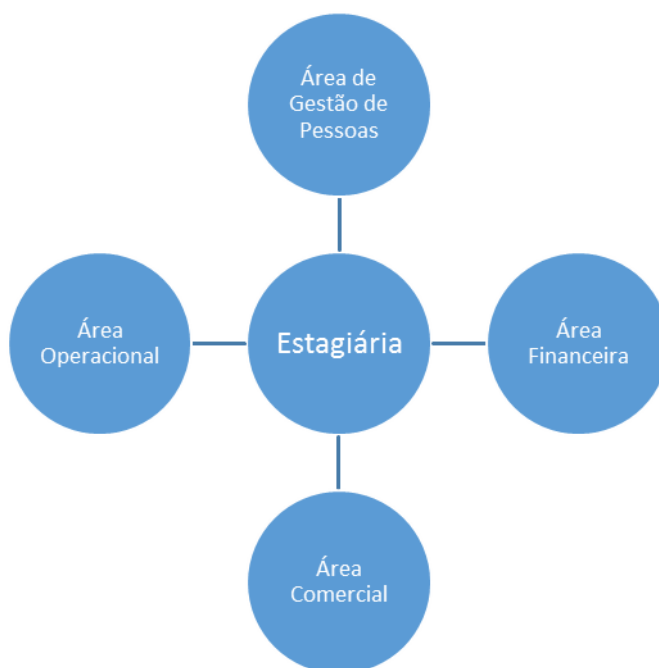
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Este sistema facilita o trabalho do representante, pois ele consegue elaborar um pedido de forma rápida, o que faz a visita mais ágil, aumentando a possibilidade de atender mais clientes e estando munido de todas as informações dos produtos.

### 2.3 Relacionamento da Área de Estágio com outras Áreas da Empresa

A função executada no estágio na Acioly Representações como assistente administrativa, proporcionou a comunicação entre todos os integrantes da organização, pois é peça chave para o bom andamento da empresa. Devido ao fato de manter o controle de todos os processos que envolvem os representantes, o proprietário, os clientes e as fábricas. Fazendo com que todo o processo de venda seja bem executado. O que proporciona o crescimento da empresa e o alcance de suas metas.

Figura 11 - Comunicação do estagiário com a organização.



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Desta forma, pode-se observar que a empresa tem processos rotineiros e metódicos, já melhorados pelo uso de um sistema *online*, onde sendo bem executados leva ao sucesso da prestação de serviço, porém ainda há processos a serem melhorados. Tendo em vista, que todo processo deve ter melhoria contínua.

## **CAPÍTULO III - Levantamento Diagnóstico**

### 3.1 Identificação de Problemas na Área de Estágio

- Mal gerenciamento do processo
- Demora no envio dos pedidos
- No sistema *online* utilizado pela Acioly Serviços e Representações não tem o recurso de geração de verba para envio de pedidos de bonificação, apenas no sistema da fábrica utilizado pela assistente administrativa.

### 3.2 Problema de Estudo

O problema é o mal gerenciamento do processo de envio de pedido de bonificação, que no sistema *online* da Acioly Serviços e Representações utilizado pelos representantes comerciais apresenta falta de uma ferramenta para envio de pedidos, ocasionando um descontrole no monitoramento do que está sendo gerado de verba no pedido, por exemplo, na representada X é liberado o desconto máximo de 33% ou 38% se o representante der apenas 25% de desconto em determinado item e gerar verba com 33% ficará um saldo de 8%, este cálculo é feito em todos os itens do pedido de acordo com o desconto dado; no fim do pedido, é gerado uma verba que fica como saldo e pode ser aproveitada para enviar bonificação para ação de vendas, envio de expositores, dentre outras finalidades.

Com a inexistência desta ferramenta, só se sabe o valor gerado quando o colaborador digita o pedido no sistema da fábrica, ocasionando uma centralização de informação, favorecendo um descompasso no gerenciamento do processo.

Quando se liga para o representante comercial informando quanto gerou (forma usual) e ele diz se deve fazer alguma mudança no pedido ou não e em que produto a bonificação deve ser enviada, é feita as alterações necessárias, dependendo das condições informacionais. Nesse ponto, torna-se nítido a real necessidade de incremento da ferramenta para envio de pedido, o que irá proporcionar menor risco ao gerenciamento do processo.

Desta forma, tem-se a pergunta de pesquisa: *Como se configura o bom gerenciamento de processos da área comercial/operacional em uma empresa de representações comerciais através do uso do sistema de informação gerencial?*

### 3.3 Características do Problema de Estudo

O problema ocorre na empresa desde que a empresa surgiu. A causa do problema é porque no sistema *online* utilizado pela organização não dispõe da ferramenta necessária para geração de verba. O fato do representante não saber na hora da elaboração do pedido o quanto está sendo gerado, faz com que o colaborador muitas vezes tenha retrabalho, pois tem

que alterar o pedido para gerar mais ou menos verba, tem que aguardar o representante entrar em contato com o cliente para renegociar a bonificação para poder enviar o pedido normal e o pedido de bonificação o que gera atraso no envio do pedido e quando não gera verba suficiente é necessário que seja solicitado o restante ao gerente e aguardar sua autorização. Além dos custos gerados pelas ligações feitas por telefone para se ter as informações, qual o motivo da bonificação, em que produto deve ser enviada a bonificação e com quanto deve ser gerado no pedido, normalmente é com 33%, porém pode ser gerada com 38% também. Todos os participantes do processo acham ruim não poder dispor desta informação no ato da elaboração do pedido.

Sendo assim, é visível a importância da otimização do gerenciamento do processo de envio de pedidos, tendo em vista de que é o principal processo da organização e que o bom andamento dele implica no não atraso do pedido, além da geração de menos custos para organização e a maior propensão a controle do processo.



## **CAPÍTULO IV - Proposta de Trabalho**

O trabalho se dispõe a otimizar o gerenciamento de processos da área comercial/operacional, fazendo com que a organização obtenha melhorias em seu desempenho de forma contínua.

## **4.1 Objetivos**

### **4.1.1 Objetivo geral**

Analisar as boas práticas de gestão de processos na área comercial/operacional em uma empresa de representação comercial através do uso do SIG.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- a) Fomentar estudos no tocante as boas práticas de gestão de processos, estabelecendo um marco teórico.
- b) Levantar a situação atual do sistema da Acioly Serviços e Representações
- c) Descrever a forma processual de atuação da representada X.
- d) Propor sugestões de melhoria para uma otimização da gestão de processos desta atividade comercial.

## **4.2 Justificativa**

O Gerenciamento de processos em uma organização é de extrema importância para o bom andamento de suas atividades, além do que, para o seu crescimento é necessário que a empresa se mantenha em melhoria contínua. Desta forma, justifica-se o exposto, uma vez que para a academia e para a pesquisadora, propicia uma maior integração entre teoria e prática, condição imprescindível para a boa formação profissional acadêmica de um Administrador.

Para a sociedade e para a empresa, torna-se importantíssimo a feitura e releitura deste tópico – gerenciamento de processos, uma vez que otimizará os processos e práticas efetivas para a organização em estudo. A organização crescendo e se desenvolvendo a sociedade se beneficia, fidelizando sua preferência com a melhor ofertado.

## **CAPÍTULO V - Desenvolvimento da Proposta de Trabalho**

## 5.1 Fundamentação Teórica

### 5.1.1 A Gestão de Processos – aspectos conceituais

Com a evolução da administração a abordagem deixou de ser mecanicista, onde a atenção era voltada para as técnicas e processos administrativos, e passou a ser comportamental, onde os esforços passaram a ser voltados para a preparação dos profissionais e nos processos de mudança. A abordagem comportamental da administração tem apresentado resultados cada vez maiores, devido as técnicas, métodos e processos estarem interligados e a administração está baseada nas pessoas por serem responsáveis pelo conhecimento. Ao compararmos as características de uma organização funcional com as organizações centradas aos processos, pode-se verificar uma mudança de percepção, como no perfil dos colaboradores, quanto no desenho organizacional focado na criação de valor para o cliente por meio das pessoas (SCHIAR, 2002 apud ENOKI,2006).

Quadro 2 - Organização Funcional versus por Processos

<b>ORGANIZAÇÃO FUNCIONAL</b>	<b>ORGANIZAÇÃO POR PROCESSOS</b>
Cliente como uma variável que causa distúrbio	Objetivos ajustados pelas necessidades dos clientes
Negação da Incerteza	Legitimação da Incerteza
Controle	Auto-Organização
Busca do Equilíbrio	Fluxo Constante
Sobrevivência contra o ambiente	Convivência com o ambiente
Ordem Planejada	Ordem Emergente
Trabalho Individual	Trabalho em Equipe
Especialização	Múltiplos Conhecimentos

Fonte: Adaptado de Schiar (2002 apud ENOKI, 2006).

É importante para a administração a perfeita interação entre os processos administrativos da organização, assim tornam-se mais compactas e facilita a realização de ajustes na empresa. Essa interação deve-se a metodologia e a forma de realização das etapas e atividades do processo. Se não estiverem interligados, poderá gerar custos desnecessários e retrabalhos, tendo em vista que a análise terá que ser feita caso a caso e não de forma geral caso todos os processos estivessem interligados. De acordo com Oliveira (2009) é necessário interligar os processos com outros instrumentos administrativos da empresa como planejamento estratégico, estrutura organizacional, qualidade total, logística, marketing, relatórios gerenciais, sistema de custos por atividade e sistema de participação e

comprometimento dos profissionais das empresas, agindo assim agiliza a alavancagem dos resultados da empresa.

De acordo Lacombe (2004 apud ARAUJO, 2009) o conceito de administrar que é planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as tarefas de um grupo de pessoas que, vale destacar que para a gestão de processos as ações de coordenar e controlar são de extrema importância para se obter um resultado ótimo.

Há diversos conceitos sobre processos, de forma geral, consiste em um conjunto de recursos humanos e materiais, afim de produzir algo para satisfazer a necessidade dos clientes, sejam eles internos ou externos, segue alguns conceitos:

- “Ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço; portanto, devem ter começo, fim, insumos e resultados claramente identificados”. (DAVENPORT, 1994, p.6)
- “Sequência de atividades, políticas, procedimentos e sistemas de suporte que são necessários para atender às necessidades dos clientes”. (CROSS; FEATHER E LINCH, 1995, p.23)
- “Conjunto de atividades com uma ou mais entradas, que cria uma saída que tem valor para o cliente”. (HAMMER E CHAMPY, 1994, p.21)
- “Processo como um conjunto estruturado e mensurável de atividades projetadas para produzir uma saída específica para um mercado ou consumidor particular”. (DAVENPORT, 1994 apud MULLER, 2003, p.77)
- Processos de negócios são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final. (DE SORDI, 2007 apud MEDEIROS, 2013).

A gestão de processos tem como objetivo verificar o que é feito pela empresa e determinar formas para otimizar as tarefas realizadas, desta forma, de acordo com Oliveira (2006, apud ARAUJO, 2009, p.28) “a administração de processo deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenho do negócio e de todas as partes ou atividades integrantes”. Com o controle dos processos, o problema pode ser identificado mais rápido e solucionado com maior facilidade. (HARRINGTON,1993 apud MULLER, 2003) tem sua sistemática de gestão por processos denominando-o de aperfeiçoamento de processos empresariais (APE) e conceituando-o como um método sistemático para auxiliar uma organização a fazer importantes avanços na maneira de operar seus processos empresariais.

A aplicação da gestão de processos é bem ampla, ela pode ser utilizada na gestão organizacional, gestão pela qualidade total, o *benchmarking*, o projeto de sistemas, a definição de indicadores de desempenho por uma organização por processos, o desdobramento de estratégias, a gestão de conhecimento, dentro outros.

Conforme Oliveira (2009, p. 58):

Administração de processos é o conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantam, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

A Administração de processos tem diversas vantagens, como a eliminação de atividades e tarefas desnecessárias, interação voltada diretamente para o cliente, otimização das maneiras e formas de realizar as tarefas e atividades e consolidação de novo e melhor estilo de administração na empresa. Harrington (1993 apud MULLER, 2003, p. 81) cita algumas outras vantagens da gestão de processos são: “aumento da confiabilidade dos processos; menor tempo de resposta; menores custos; redução de estoques; melhoria da capacidade de produção; aumento da participação no mercado; aumento da satisfação do cliente; melhora no moral do pessoal; aumento dos lucros”.

O processo é formado por movimentos de pessoas e unidades da organização, cada pessoa executa uma etapa do processo e com o conjunto de esforços de todos os envolvidos é feita a execução do todo e o objetivo do estudo do processo é assegurar a fluidez dessa movimentação e manter os limites de decisão que variam de pessoa para pessoa, além deste objetivo, existem outros que são chamados de objetivos secundários, segundo Araujo (2009, p.47) são: “identificar a unidade de cada etapa do processo, verificar as vantagens em alterar a sequência das operações, procurar adequar as operações às pessoas que as executam e identificar a necessidade de treinamento para o trabalho específico de processo”. Não basta uma área comprometida, é necessário que toda a empresa esteja engajada com a administração de processos, pois se houver uma falha de alguma área é dela que o cliente ira lembrar. Sendo assim, pode-se verificar que gerenciar os processos é gerenciar os negócios.

A reengenharia pode ser entendida como um trabalho participativo de elevada amplitude direcionado para os negócios e seus resultados, que tem como objetivo o desenvolvimento e a implementação de novos métodos e processos na busca contínua da excelência na prestação de serviço e fornecimento de produtos ao cliente (OLIVEIRA, 2009). A reengenharia é útil para que as organizações se mantenham competitivas, para isso é necessário repensar e reinventar novas formas de realizar os procedimentos da organização,

afim de reduzir custo e satisfazer as necessidades dos clientes, fazendo com que os processos sejam redefinidos. Segundo Júnior (2004 apud PERIARD, 2011) a reengenharia introduz mudanças significativas em três níveis gerenciais da organização, são eles: operacional, de gestão de processos e de gestão de negócios. São eles:

- Operacional – as pessoas passam a trabalhar em equipes multifuncionais e as relações hierárquicas, que geralmente criam conflitos são eliminadas. O excesso de hierarquias, com grande diluição de responsabilidade, torna o processo decisório lento e burocratizado;
- Gestão de processos – neste nível, ocorrem as maiores mudanças no que tange a aplicação das inovações tecnológicas. Os processos são todos integrados e informatizados;
- Gestão de negócios – neste nível ocorrem as maiores mudanças na empresa. Rompem-se as barreiras com clientes e fornecedores, e todos integrados, repensam os negócios, e até criam novos negócios e produtos.

As mudanças da reengenharia geram colaboradores resistentes as mudanças, por já estarem acostumados a trabalhar de determinada forma, para isso é preciso fazer com que os colaboradores entendam a importância da mudança, para que possam se comprometer com o processo e fazer dar certo, além do que, por se tratar de redução de custos, ficam inseguros em relação a redução de número de colaboradores.

Pandya (1997 apud ENOKI, 2006, p.25) “afirma que existem dois modos de representação dos processos de negócios: voltado para os sistemas de informações (implementação de sistemas computacionais) e o voltado para a gestão de valor dos processos (avaliação de desempenho)”.

Os sistemas de informação têm como objetivo apresentar fluxos de informação, estabelecendo relação com o processo decisório na organização e dando suporte aos gestores responsáveis pela gestão de processos. Esse fluxo é importante para todos os departamentos da organização, pois permitem uma visão geral de toda a empresa. Assim, com a relação entre o fluxo e a relação com o processo de decisão da organização, a gestão de processos conduz as soluções, decisões e conclusões.

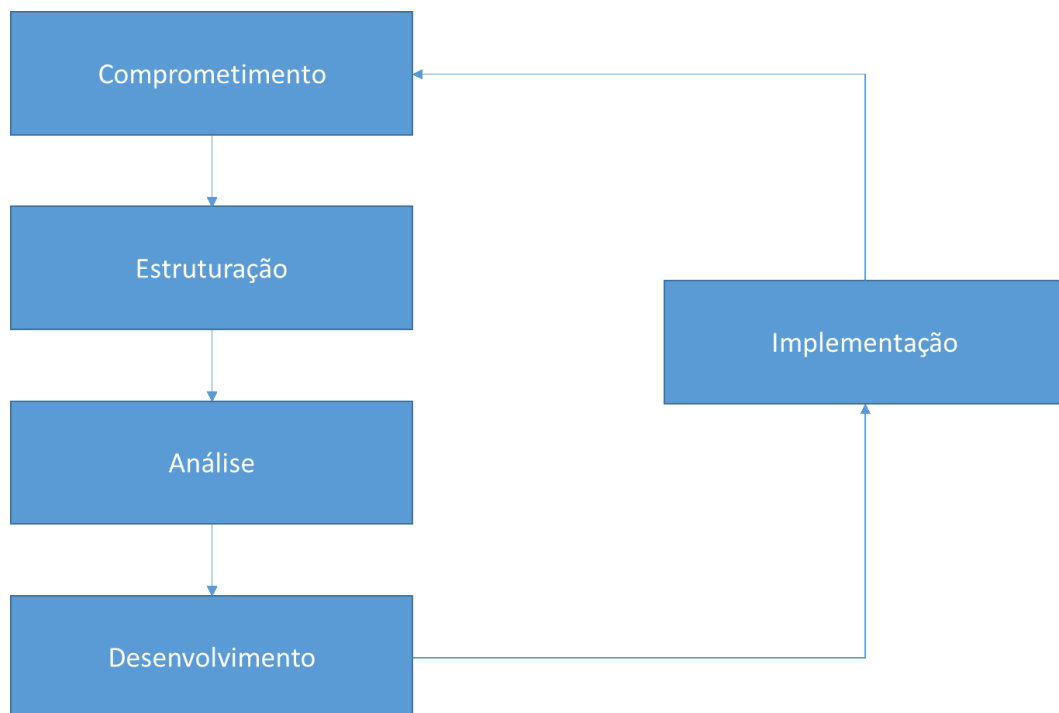
A Avaliação de desempenho, conforme Araujo (2009, p.30) “refere-se a parâmetros e critérios direcionados às avaliações que permitem confirmar evolução e realização de atividades ou de processos da organização, ou especificamente, de um dado negócio”.

Segundo Gonçalves (2000 apud MEDEIROS, 2013, p.65), existem três categorias básicas de processos empresarias:

- Processos de negócio ou de cliente são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço, que é recebido por um cliente externo;
- Processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização, em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- Processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Ou seja, ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio.

De acordo com Oliveira (2009) existem cinco fases básicas para o desenvolvimento da administração de processos nas empresas, são eles:

Figura 12 - Fases do desenvolvimento e implementação dos processos administrativos.



Fonte: OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 2009.

- **Comprometimento:** A finalidade é a apresentação do que está sendo proposto, informando sobre as vantagens, precauções, metodologia e conceitos, o debate e



demonstração da estrutura geral para que todos os colaboradores entendam e se comprometam, é imprescindível que todos os colaboradores estejam comprometidos com a implementação, pois este fator irá determinar o sucesso ou insucesso da implementação;

- Estruturação: Tem como objetivo identificar todos os aspectos a serem considerados para o desenvolvimento e implementação dos processos administrativos, esta fase está voltada aos clientes da empresa, que representam a principal sustentação para consolidar a implementação dos processos administrativos;
- Análise: É a estruturação final da sistemática da administração de processos que será colocada em prática na próxima fase, ela decompõe e detalha algumas das etapas apresentadas nas fases anteriores;
- Desenvolvimento: É a fase de consolidação da administração de processos na empresa, é importante que seja feito novo debate para consolidar o entendimento dos diversos profissionais envolvidos na administração de processos. Nesta fase é estabelecido o uso de tecnologias, padrões, procedimentos, sistemas e avaliações a serem utilizados.

Ainda de acordo com Oliveira (2009) os gestores das organizações devem considerar algumas precauções para o bom desenvolvimento da aplicação da administração de processos, é necessário que tenham conhecimento e entendimento do assunto como também da abordagem e da amplitude de administração de processos, preparar a empresa para o crescimento e desenvolvimento, focalizar a totalidade do negócio e não apenas os processos internos, ter visão de conjunto do processo de mudanças, conhecer e interagir com os diversos grupos de interesse, ter expectativas realísticas dos processos, ter foco em prioridade estabelecidas e ter foco nos processos e não nas funções administrativas.

Sendo assim, pode-se verificar a fundamental importância dos colaboradores na implantação da administração de processos, além dos gestores que precisam ter total conhecimento sobre o assunto para que consigam ter as devidas precauções e para tomar as decisões certas para implantação da administração de processos. É preciso que todos entendam o valor do que está sendo aplicado na organização para que possam estar comprometidos a fazerem com que dê certo. Assim, a organização conseguirá atingir suas metas de acordo com as estratégias determinadas anteriormente.

O mapeamento de processos é um elemento chave para a compreensão dos processos, para isso, a elaboração de um fluxograma é necessária, com ele é possível analisar e verificar as relações entre os setores organizacionais, atividades, informações e ligação entre

os processos. Assim, é possível colocar em evidência as oportunidades de mudança e localizar o gargalo do processo para que possa ser melhorado.

As fases do aperfeiçoamento, segundo Harrington (1993 apud Muller, 2003), são: Agilização, Prevenção, Correção e Excelência. O autor apresenta doze princípios para agilizar a dinâmica do processo, na seguinte ordem:

Figura 13 - Doze princípios para agilizar a dinâmica do processo.



Fonte: Harrington, 1993 apud Muller, 2003 (adaptado por RODRIGUES, A.K.G., 2016)

Enoki (2006) diz que o termo *Business Process Management*, ou BPM, tem sido utilizado em diversos contextos, desde o tecnológico até a perspectiva do gerenciamento de mudanças. Um sistema de gestão de processos de negócio (*Business Process Management System*) fornece a plataforma tecnológica para a realização das iniciativas de BPM, isso ressalta o conceito de “processamento de processos” e que não é um conceito limitado a automação de modelos digitalizados mas, promove a descoberta, o desenho e, o detalhamento

de processos de negócio, assim como a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos de modo a assegurar que estejam alinhados com os objetivos do negócio.

BPM é como uma série de ferramentas e técnicas para o aperfeiçoamento contínuo do desempenho de processos de negócios que classificam como operacional, de suporte e de direção. (LEE&DALE, 1998 apud ENOKI, 2006).

As organizações se depararam com a falha da reengenharia, a promessa de promover mais agilidade e apoio para as mudanças não deram certo, além disso as ferramentas tecnológicas foram inadequadas. Com isso, novas ferramentas de mapeamento de processos surgiram, possibilitando captar e gerenciar processos organizacionais. Inicialmente, eram voltados para documentar processos existentes e, embora tenham avançado para representar processos de negócios, não preenchem a lacuna entre os objetivos estratégicos e as demandas tecnológicas para atingí-los. Sendo assim, a partir deste momento os processos passaram a ser encarados pelas pessoas como informações e pelos computadores como códigos executáveis, ambos ao mesmo tempo. Desta forma, pode-se dizer que as soluções de BPM podem lidar com as mudanças, e os desafios da integração e colaboração incorporando funcionalidades para tal realidade e, não somente para processos do tipo entradas-e-saídas, mas, para todo tipo de processo (SMITH&FINGAR, 2003 apud ENOKI, 2006).

“Um bom software é aquele que atende às necessidades do usuário, possível de realizar manutenções, confiável, eficiente e que provê interfaces apropriadas para o usuário. A característica dinâmica mais importante de um software é a confiabilidade”. (SOMMERVILLE, 1989 apud ENOKI 2006, p. 49).

### **5.1.2 O sistema de informação comercial/operacional da Acioly Serviços – aspectos do cotidiano corporativo.**

A empresa Acioly Serviços e Representações disponibiliza aos seus representantes comerciais um sistema, onde podem fazer cadastros de novos clientes, consultar preços e imagens dos produtos de todas as representadas, emitir pedidos e orçamentos e acompanhar se o pedido já foi enviado para a representada ou não.

Todos os representantes comerciais utilizam um *tablet* para uso do sistema, o que facilita o atendimento ao cliente, pois é possível mostrar fotos dos produtos e digitar o pedido no momento da visita como orçamento, o cliente já fica ciente do valor total do pedido, podendo solicitar inclusive uma cópia para controle. Neste sistema só é possível a verificação de preços unitários e totais, e a inclusão das porcentagens de desconto, porém não informa o

saldo do pedido, que seria a verba gerada de acordo com as porcentagens dos descontos. Quando o cliente autorizar o envio do pedido, o representante irá gerar o orçamento no sistema da Acioly, deixando de ser orçamento para ser pedido, assim o mesmo irá constar no sistema Acioly da colaboradora que irá enviar o pedido para respectiva fábrica representada, marcando o pedido como concluído, assim o representante sabe que o pedido já foi enviado para representada.

Figura 14 - Sistema *online* utilizado pela Acioly Serviços e Representações.

The screenshot displays the 'ACIOLY SERVIÇOS E REPRESENTAÇÕES' web interface. The top navigation bar includes 'GANHE UM MÊS GRÁTIS!', 'GUIA INICIAL', 'AJUDA', a search bar, and the Acioly logo. A left sidebar contains menu items: GERAL, PEDIDOS, CLIENTES, REPRESENTADAS, AGENDA, RELATÓRIOS, COMISSÕES, TRANSPORTADORAS, and USUÁRIOS. The main content area is titled 'PEDIDOS' and features a '+ Criar pedido / orçamento' button and an 'Imprimir pedidos' button. Below this, it shows 'Mostrando Pedidos ativos' for 'Todos os vendedores' with a filter for 'Sem considerar o envio'. The list includes:

- ONTEM**
- Pedido #3488** emitido por Elisama Willma Jácome Vieira (Status: Concluído) - Valor: R\$ 3.956,09 - Cliente: Comercial R F - Prazo: 30/45/60/75/90 ( acima de R\$ 3.000,00)
- Orçamento #3487** emitido por Elisama Willma Jácome Vieira (Status: Em orçamento) - Valor: R\$ 1.436,94 - Cliente: CLIENTE COM PENDÊNCIA
- Pedido #3485** emitido por Fabiano Acioly Ferreira (Status: Concluído) - Valor: R\$ 6.434,92 - Cliente: Comercial Lagoa Nova - Prazo: 30/60/90 DIAS ( Acima de R\$ 3.000,00)
- Pedido #3484** emitido por Fabiano Acioly Ferreira (Status: Concluído)

Fonte: Sistema Meus Pedidos, 2016.

A colaboradora é a responsável por manter o sistema sempre atualizado, de acordo com as informações passadas pelas representadas, retirar os produtos do sistema quando saírem de linha, atualizar as tabelas de preços, adicionar imagens dos produtos, verificar envio dos pedidos, etc.

### 5.1.3 O processo de implementação de pedidos do sistema da representada

A organização dispõe de um sistema de implantação de pedidos, onde é possível verificar a inadimplência de clientes, realizar novos cadastros, emitir pedidos e orçamentos e verificar estoque, fazendo com que o processo seja executado de maneira eficaz.

A política da empresa X permite que o representante comercial trabalhe com a tabela de preços, podendo conceder descontos de até 33% ou até 38%, dependendo da negociação comercial feita junto ao cliente. Após a negociação, o representante deve digitar o pedido no sistema disponibilizado pela empresa Acioly serviços e representações, onde a assistente administrativa da empresa irá enviar para o sistema da representada X, verificando se o cliente está com a liberação de crédito, se os itens solicitados estão disponíveis no

estoque e se somados resultam no valor de pedido mínimo, posteriormente, de acordo com o pedido enviado pelo representante, determinar a porcentagem de desconto que deve ser dada a cada item.

Dependendo da porcentagem de desconto dada, a organização disponibiliza a geração de uma verba, que será o saldo do pedido, podendo ser usada para envio de bonificações ou para realizar ações na loja do cliente. Com esta política é possível ganhar volume de venda através de descontos atrativos, o cliente comprando com preço baixo e em grande quantidade é interessante para a empresa e para o próprio cliente que terá poder de barganha agradando seus consumidores. Entende-se que esta política é de suma importância, pois através desse ciclo a organização tem a oportunidade de fidelizar seus clientes e como consequência formar grandes parcerias, o que é imprescindível para o sucesso da empresa no mercado.

#### 5.1.4 A prática da gestão por processos nos sistemas de informação comercial/operacional – um estudo de caso – PASSO A PASSO.

No sistema utilizado pela área comercial/operacional da Acioly Serviços e Representações o processo de implementação de pedido é realizado da seguinte forma,

1º PASSO- Entrar no sistema Acioly e ir até o campo criar pedido/orçamento.

Figura 15 - 1º Passo para implementação do pedido

The screenshot shows the Acioly web application interface. The top navigation bar includes the company name 'ACIOLY SERVIÇOS E REPRESENTAÇÕES', a search bar, and utility links like 'GANHE UM MÊS GRÁTIS!', 'GUIA INICIAL', and 'AJUDA'. The left sidebar contains a menu with icons for 'GERAL', 'PEDIDOS', 'CLIENTES', 'REPRESENTADAS', 'AGENDA', 'RELATÓRIOS', 'COMISSÕES', 'TRANSPORTADORAS', and 'USUÁRIOS'. The main content area is titled 'PEDIDOS' and features a prominent green button labeled '+ Criar pedido / orçamento' circled in red. Below this, there is a search bar for 'Pedido, cliente ou representada' and a filter section showing 'Mostrando Pedidos ativos' and 'feitos por Todos os vendedores'. The main list displays three items:

Item	Valor	Status
Pedido #3416 emitido por Fabiano Acioly Ferreira Taschibra Varejo 33% (R\$ 13.327,74) PARQUE ELÉTRICO (42/63/84 DD)	R\$ 13.327,74	Concluído
Pedido #3415 emitido por José Carlos Taschibra Varejo 33% (R\$ 2.029,90) G E CONSTRUTORA (42/63/84)	R\$ 2.029,90	Concluído
Orçamento #3414 emitido por José Carlos Taschibra Varejo 33% (R\$ 4.239,00) J M MAT DE CONSTRUCA	R\$ 4.239,00	Em orçamento

Fonte: Sistema Meus Pedidos, 2016.

2º PASSO – Determinar de qual cliente é o pedido, de qual representada e quais são os produtos a serem enviados.

Figura 16 - 2º Passo para implementação do pedido

NOVO ORÇAMENTO Em orçamento

**CLIENTE** 1

Digite o nome ou CNPJ/CPF do cliente e selecione

Novo cliente [Listar todos clientes](#)

**REPRESENTADA** 2

Digite o nome da representada e selecione

Nova representada [Listar todas representadas](#)

**PRODUTOS** 3

Digite o código ou o nome do produto para adicionar ao pedido

Novo produto [Listar todos produtos](#)

ou informar somente o valor total do pedido

**INFORMAÇÕES COMPLEMENTARES** 4

Número do Pedido	--	Data de emissão	--
Condição de Pagamento	--	Vendedor	--
Transportadora	--	Contato	--
Informações Adicionais	--		

[Alterar informações complementares](#)

Fonte: Sistema Meus Pedidos, 2016.

3º PASSO – Adicionar todos os produtos a serem enviados, informando a quantidade, o preço e/ou desconto.

Figura 17 - 3º Passo para implementação do pedido

Adicionar Produto ao Pedido

LAMP COMP ELET 3U 15W 220V 2700K ENC - 11798

EMBALAGEM C/10

Tabelas de Preço

RS 9,66 - Preço de Tabela

Quantidade: 1

Descontos: % % % %

Preço Líquido: R\$ Subtotal: RS 9,66

Infos. adicionais:

[Adicionar](#) [Cancelar](#)

Fonte: Sistema Meus Pedidos, 2016.

4º PASSO – Determinar qual o prazo para pagamento e caso tenha alguma observação sobre o pedido colocar em informações adicionais, como quantidades e produtos que devem ser enviados como pedido de avaria ou informando alguma bonificação que deve

ser enviada. Como a responsabilidade da transportadora é da representada não é necessário alterar os outros campos.

Figura 18 - 4º Passo para implementação do pedido

Fonte: Sistema Meus Pedidos, 2016.

### 5º PASSO – Finalizar o pedido, clicando no campo Gerar Pedido.

Figura 19 - 5º Passo para implementação do pedido

Fonte: Sistema Meus Pedidos, 2016.

Sendo assim, pode-se observar que o sistema não dispõe da ferramenta de geração de verba no próprio pedido, atrapalhando a eficácia do processo.

## **5.2 Aspectos Metodológicos**

O estudo de caso foi realizado na Acioly Serviços e Representações, atuante no estado do Rio Grande do Norte. A metodologia do estudo foi de natureza aplicada por gerar conhecimentos destinados a solução de problemas específicos. A forma de abordagem se classifica como quantitativa pois fará uso da análise de números quantificadores de informação e uso de texto para reflexão, descrição e interpretação do pesquisador.

Quanto aos objetivos a pesquisa foi exploratória e descritiva, pois aprofunda o conhecimento em determinado tema. Quanto aos procedimentos técnicos foi feita através de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. O método é o método indutivo, tendo em vista que a pesquisa é baseada na experiência.

O levantamento de dados se baseou na aplicação de um questionário (Likert), que segundo Oliveira (2010, p. 238) “questionário é um instrumento, normalmente, preparado em um formulário pré-impresso, que permite substancial redução de tempo para levantamento das informações desejadas, pois por ser, simplesmente, distribuído para posteriormente ser recolhido e tabulado”, o mesmo foi aplicado por contato direto e indireto com oito questões fechadas aos três colaboradores da organização (universo e amostra total), vale salientar que a amostra foi não probabilística intencional. No questionário aplicado aos colaboradores do setor comercial, questionou-se o impacto da falta da ferramenta no sistema para realização de suas atividades, o interesse de que o sistema possuísse tal ferramenta e avaliação de quais seriam as consequências caso o sistema disponibilizasse a ferramenta. De posse destas informações, foi possível verificar se a ferramenta era necessária e se iria otimizar o gerenciamento de processos do setor comercial/operacional.

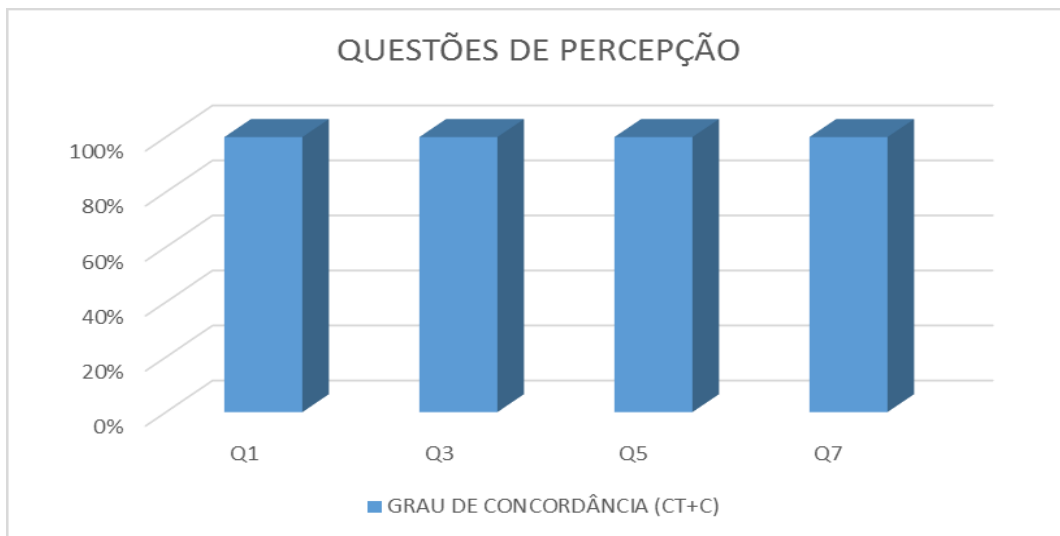
## **5.3 Análise de Dados e Interpretação de Resultados**

Com a aplicação do questionário (Likert) pode-se analisar através da perspectiva dos colaboradores de percepção e da ação sobre o tema, através das opções de resposta que são CT - concordo totalmente, C – concordo, I – indiferente, D – discordo e DT - discordo totalmente, verificando assim o grau de concordância (CT+C). Desta forma, será possível verificar se os colaboradores acham que a gestão de processos na Acioly Serviços e Representações está sendo eficaz ou não através do sistema de informação.

Em relação as questões de percepção,



Gráfico 1 - Questões de percepção

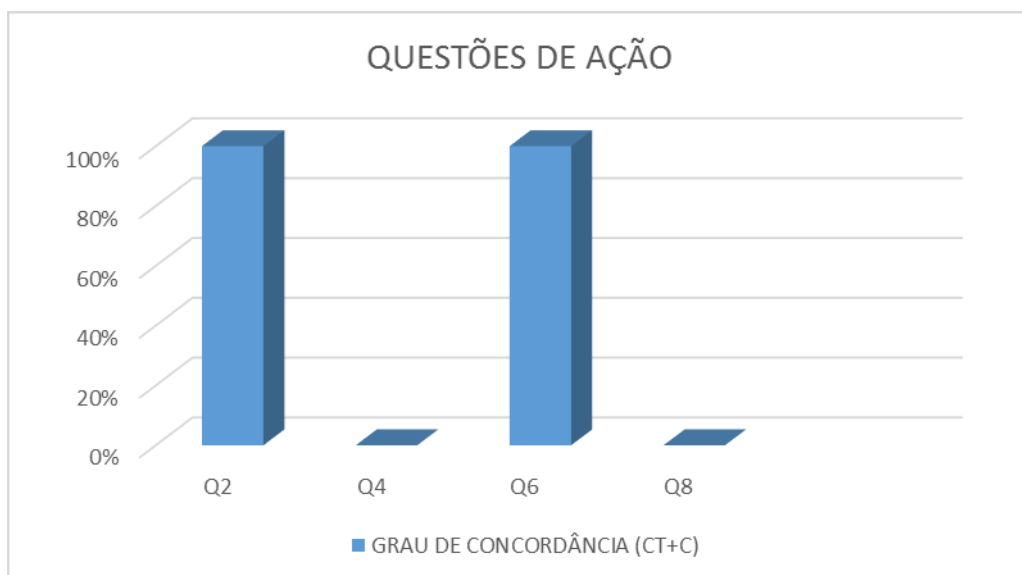


Fonte: Elaboração Própria, 2016.

É possível verificar que todos têm conhecimento da importância e da finalidade da gestão de processos, pois em relação a percepção se obteve 100% de grau de concordância (CT+C). Todos responderam que concordam totalmente com as questões que demonstram a perspectiva sobre o assunto.

Em relação as questões de ação,

Gráfico 2 - Questões de ação



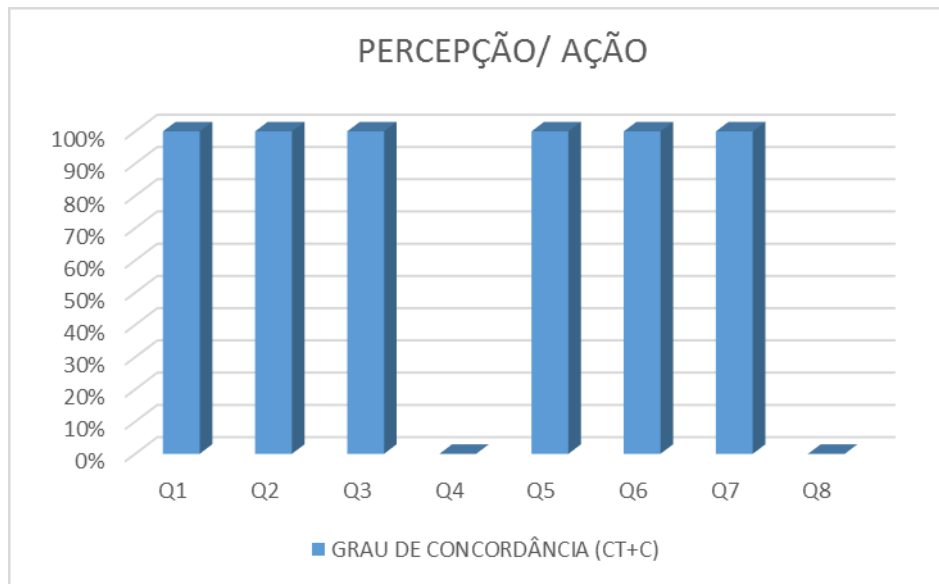
Fonte: Elaboração Própria, 2016.

Com a análise do gráfico 2, pode-se concluir que a organização se empenha em ter um bom gerenciamento de processos conforme questão 2 e procura estar sempre em melhoria continua no que diz respeito aos processos relacionados a prestação de serviço de acordo com

seu sistema de informação, conforme questão 6. Porém, verificasse que o sistema de informação utilizado pela empresa não propicia a interação dos processos, conforme questão 4 e o sistema não disponibiliza todas as informações necessárias para boa execução dos processos, conforme questão 8. Sendo assim, em relação a ação só se obteve 50% do grau de concordância (CT+C).

Desta forma, segue relação entre as questões de percepção e ação.

Gráfico 3 - Relação entre questão de percepção e ação



Fonte: Elaboração Própria, 2016.

No que tange, a congruência entre a Q1 e a Q2 “É um hábito na nossa empresa o uso eficaz de um gerenciamento de processos que integra o setor comercial/operacional”, percebe-se uma sintonia total quanto a percepção e a ação. Entre Q3 e Q4 “O sistema de informação gerencial da nossa empresa propicia a interação dos processos da área comercial/operacional com o sistema de informação gerencial da representada”, não há uma conformidade, em relação a percepção o grau de concordância foi 100% já em relação a ação o grau de concordância foi 0%. Em relação a Q5 e Q6 “A melhoria contínua no nosso cotidiano corporativo está sempre em busca de analisar e controlar o andamento da realização de seus processos, de acordo com seu sistema de informação gerencial eficaz”, a percepção e ação estão em total sintonia. Entre Q7 e Q8 “Efetivamente no nosso dia-a-dia, o sistema de informação gerencial utilizado pela empresa, disponibiliza todas as informações necessárias para atendimento de todas as demandas supracitadas – atendendo com isso as solicitações das

representadas, na íntegra”, a percepção e ação estão em desacordo, a percepção obteve o grau de concordância de 100% e a ação obteve o grau de concordância de 0%.

De acordo com todas as respostas dadas pelos colaboradores, a empresa Acioly Serviços e Representações tem o conhecimento do que deve ser feito para se obter excelência na prestação de serviço com o uso da gestão de processos, porém não faz uso das ferramentas adequadas, o sistema de informação utilizado atualmente pela empresa não está sendo eficaz por não está atendendo a todas as necessidades da organização. O que dificulta a boa prática da gestão de processos.

#### **5.4 Aspectos Conclusivos**

De acordo com o conhecimento adquirido sobre a gestão de processos, pode-se verificar a importância da ligação entre os mesmos, sendo assim, a demora do envio do pedido gerada pelo fato da colaboradora ter que entrar em contato com o representante para passar uma informação, que caso tivesse disponível no sistema dele não seria necessário é um gargalo que deve ser resolvido, para que o processo seja otimizado.

Conforme o objetivo geral de analisar o gerenciamento de processos na área comercial/operacional através do bom uso do sistema da Acioly Serviços e Representações pode ser resolvido de diversas formas, como: é necessário verificar a possibilidade de ser feita uma alteração no sistema *online*, da Acioly agregando uma ferramenta que informe o valor de verba gerado no pedido, elaborar um sistema próprio para Acioly Serviços e Representações que sane todas as suas necessidades ou fornecer aos representantes o sistema da fábrica para que eles emitam apenas orçamentos, pois o pedido antes de ser enviado a fábrica deve passar pela colaboradora para que ela possa conferir se o pedido está de acordo com a política de trabalho da fábrica, não ocasionando novos problemas, é preciso que todos os orçamentos feitos por todos os representantes comerciais da Acioly apareçam no sistema da colaboradora, para que ela possa verificar se o pedido está de acordo e envie o pedido.

O sistema de informação escolhido pela Acioly Serviços e Representações deve conter todas as ferramentas necessárias para se ter uma ótima prestação de serviço, todos os processos devem ser contínuos e sem interrupções, fazendo com que o processo seja ágil e eficaz. É preciso fazer uma análise completa de todas as necessidades da organização e comparar ao que o sistema de informação atual está oferecendo, pois durante a pesquisa foi verificado a falta de outras ferramentas que são extremamente necessárias para boa administração dos processos e para o bom andamento da empresa, assim, talvez seja necessário avaliar a viabilidade da troca por um outro sistema de informação que forneça todas as

informações necessárias ao usuário ou até mesmo a criação de um sistema específico para Acioly Serviços e Representações.

Quadro 3 – Desenvolvimento dos objetivos no contexto da pesquisa

Amplitude do Objetivo	Descrição	Campos de Inserção da Pesquisa
Objetivo Geral	Analisar o bom gerenciamento de processos na área comercial/operacional em uma empresa de representação comercial através do uso do SIG.	Capítulo V
Objetivo Específico A	Fomentar estudos no tocante as boas práticas de gestão de processos, estabelecendo um marco teórico.	Capítulo V - p. 44-51
Objetivo Específico B	Levantar a situação atual do sistema da Acioly Serviços e Representações.	Capítulo V - p. 51-52
Objetivo Específico C	Descrever a forma processual de atuação da representada X.	Capítulo V - p. 52-53
Objetivo Específico D	Propor sugestões de melhoria para uma otimização da gestão de processos desta atividade comercial.	Capítulo V - p. 56

Fonte: Elaboração Própria, 2016.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 2º ed. 2ª reimpressão. São Paulo: Atlas: 2006.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional:** arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4º ed. 3ª reimpressão. São Paulo: Atlas: 2009.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios:** estratégia para micro e pequenas empresas. 2º ed. São Paulo: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores:** a gestão de negócios ao alcance de todos. 2º ed. São Paulo: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos:** o capital humano das organizações. 9º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CROSS, K. C.; FEATHER, J. J.; LINCH, R. L. **A arte da reengenharia:** o renascimento da empresa. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos:** como novar na empresa através da tecnologia da informação. 5º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

ENOKI, César Hidetoshi. **Gestão de processos de negócio:** uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. São Paulo, 2006. (Dissertação Mestrado) Escola Politécnica da Universidade de São Paulo – Departamento de Engenharia de Produção.

FILHO, João Chilenato. **O&M Integrado a Informática:** uma obra de alto impacto na modernização das organizações. 13º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

FUTRELL, Charles M. **Vendas: guia completo:** o passo a passo para um relacionamento rentável e duradouro com seus clientes. Tradução: Tréo Amon e Celso Roberto Paschoa. 12º ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia:** revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças na gerência. 26º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** 10º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J.P. **Gerenciamento de sistemas de informação.** 3º ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

MACHADO, José Roberto. **Administração de Finanças Empresariais.** 2º ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais.** 3º ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MEDEIROS, Wandré Matos de. **Metodologias de gestão de processos para aumentar a eficiência e eficácia dos processos operacionais da Eletrobras Eletronorte.** Belém, 2013. Instituto de tecnologia Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil - Universidade federal do Pará – UFPA.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações).** 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos:** conceitos, metodologia, práticas. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 16º ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 19º ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIARD, Gustavo. **Reengenharia – O que é e como funciona**, 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/reengenharia-o-que-e-e-como-funciona/>>. Acesso em: 20 de Julho de 2016.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 9º ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração de produção**. Tradução: Henrique Luiz Corrêa. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2009.

## APÊNDICES

### QUESTIONÁRIO

	AFIRMATIVAS	CT	C	I	D	DT
1.	Em todo gerenciamento de processos, se faz necessário o uso de um bom sistema de informação gerencial atrelado sempre as áreas comercial e operacional.					
2.	É um hábito na nossa empresa o uso eficaz de um gerenciamento de processos que integra o setor comercial/operacional.					
3.	A perfeita interação dos processos para execução da prestação de serviços, facilita a execução das atividades e diminui o risco de erros e retrabalhos.					
4.	O sistema de informação gerencial da nossa empresa propicia a interação dos processos da área comercial/operacional com o sistema de informação gerencial da representada.					
5.	Na administração corporativa a gestão de processos é feita na íntegra, onde o conceito de que a administração de processo deve ser um procedimento contínuo e acumulativo de repensar e de redesenhar o negócio em todas as partes ou atividades integrantes seja uma realidade.					
6.	A melhoria contínua no nosso cotidiano corporativo está sempre em busca de analisar e controlar o andamento da realização de seus processos, de acordo com seu sistema de informação gerencial eficaz.					
7.	Um bom sistema de informação gerencial é aquele que atende às necessidades do usuário, em qualquer demanda (envio do pedido, geração de verba para bonificação, relatório de comissões, entre outros) de forma eficaz.					
8.	Efetivamente no nosso dia-a-dia, o sistema de informação gerencial utilizado pela empresa, disponibiliza todas as informações necessárias para atendimento de todas as demandas supracitadas – atendendo com isso as solicitações das representadas, na íntegra.					

Legenda:

CT - Concordo Totalmente

C - Concordo

I - Indiferente

D - Discordo

DT - Discordo Totalmente