



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

JÚLIO DANIEL CABRAL DA SILVA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS EM UMA EMPRESA DO  
SETOR DE VAREJO EM SERRA TALHADA - PE: UM ESTUDO DE CASO**

SERRA TALHADA – PE

2022

JÚLIO DANIEL CABRAL DA SILVA

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS EM UMA EMPRESA DO  
SETOR DE VAREJO EM SERRA TALHADA - PE: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração da Unidade Acadêmica de Serra Talhada da Universidade Federal Rural de Pernambuco como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel(a) em Administração.

**Orientador(a):** Prof. Dr. Paulo Mello da Silva

SERRA TALHADA - PE

2022

# **ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS OPERACIONAIS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE VAREJO EM SERRA TALHADA - PE: UM ESTUDO DE CASO**

Júlio Daniel Cabral Da Silva

Julio-daniel44@hotmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Paulo Mello Da Silva

paulo.mello@ufrpe.br

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

## **RESUMO**

A pesquisa em questão é de natureza aplicada e de cunho qualitativa e exploratória, sendo que os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa documental, para que o pesquisador desenvolvesse conceitos, ideias e entendimentos sobre o assunto abordado, a fim de alcançar os resultados desejados. O foco deste estudo foi, em um primeiro momento, identificar os processos críticos dos setores de vendas e logística de uma empresa, mapeá-los, identificando as possibilidades de melhoria através de ferramentas de gestão de processos e modelá-los por fluxogramas de processos, de forma a viabilizar o alcance do principal objetivo deste estudo: padronização de processos nas operações de vendas e logística. Os processos com as propostas de melhorias dos referidos setores foram elaborados, alcançando os objetivos definidos e os resultados desejados.

**Palavras chave: Processo, negócio, gerenciamento, melhoria**

## **ABSTRACT**

The research in question is of an applied nature and of a qualitative and exploratory nature, and the technical procedures used were documentary research, so that the researcher could develop concepts, ideas and understandings about the subject addressed, in order to achieve the desired results. The focus of this study was, at first, to identify the critical processes of the sales and logistics sectors of a company, map them, identifying the possibilities for improvement through process management tools and model them by process flowcharts, in order to achieve the main objective of this study: standardization of processes in sales and logistics operations. The processes with the improvement proposals of the referred sectors were elaborated, reaching the defined objectives and the desired results.

**Keywords: process, business, management, improvement**

# 1. INTRODUÇÃO

Diversas atividades cotidianas em nossa vida, exigem que sejam desenvolvidas com base em processos. Estes processos nos levam a chegarmos a determinados resultados, resultados estes que muitas vezes podem ser positivos ou negativos. Na nossa vida, caso os resultados não sejam satisfatórios, ou as atividades não tenham sua completude, podemos refletir sobre, até chegamos a uma solução, o que muitas vezes nos leva a realizar todo o processo novamente, de forma diferente. As organizações não são muito diferentes da nossa vida cotidiana, no entanto, nelas, a forma de desenvolvimento e execução dos processos pode ser padronizada ou não. Quando não padronizados os processos tendem a ser desenvolvidos e executados de forma aleatória, ou seja, sem seguir regras padrões e ou políticas. Essas organizações que possuem processos executados de forma aleatória, podem ter suas atividades desempenhadas com ineficiência, não conformidade, ausência de medições, falta de controles etc.

Em um ambiente econômico cada vez mais competitivo e com as exigências advindas do mercado consumidor, concorrentes e da sociedade as organizações precisam melhorar continuamente seus processos, seja na produção de bens ou na prestação de serviços. Essa melhoria contínua visa a redução dos custos, atendimento as necessidades de seus clientes, resposta ao mercado e aos concorrentes e a eficiência e eficácia nos seus processos produtivos. Buscando estar a frente de seus concorrentes, elas precisam investir em processos tecnológicos e de gestão que as permitam prospectar novos clientes, manter os atuais, sempre atendendo as suas exigências e necessidades, por meio de seus produtos e serviços. Além disso elas devem estar preparadas para as mudanças rápidas que venham a ocorrer nos cenários, local, regional, nacional e mundial (PRADELLA et al., 2012).

O conhecimento dos processos organizacionais é imprescindível para as organizações modernas. Desta forma, é possível compreender as atividades executadas pelas áreas funcionais da organização e conhecer o negócio para avaliar e gerenciar, além de assegurar o desenvolvimento organizacional. É importante, visualizar os fatores que possam causar os desvios na execução das atividades. Isso permite a organização tomar as decisões para solucionar esses desvios. De acordo com Rocha e Albuquerque (2007), o alinhamento dos processos é uma estratégia que, por meio de metodologias de gerenciamento, é um passo definitivo para transformar a organização funcional e o sistema processador de produtos e

serviços. Sendo assim capaz de se adaptar rapidamente às mudanças, obtendo vantagem competitiva frente ao mercado.

Diante do cenário exposto, o presente estudo tem como objetivo modelar, analisar e avaliar os fatores que causam os desvios na execução das atividades das áreas funcionais de uma organização. Para isto, serão utilizadas metodologias e ferramentas de modelagem que permitam a visualização e análise dos processos executados nessas áreas. Assim, será possível por meio dos dados e informações obtidas, propor melhoria para estes processos, buscando minimizar os desvios e por consequência uma tomada de decisão mais eficiente em relação a eles.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1. Negócio e Processo de Negócio**

De acordo com a (CBOK, 2013), o termo negócio refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas. O negócio abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio.

De acordo com Oliveira (2010). Um processo é composto de atividades determinadas por uma sequência lógica da qual se obtém resultados, podendo ser um serviço ou um bem. Da mesma forma pode ser visualizado o desempenho de uma atividade ou conjunto delas onde haja uma entrada, uma transformação e uma saída objetivando alcançar metas.

Os processos são essenciais, pois por meio deles que as organizações desempenham suas funções, pois qualquer trabalho minimamente importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. O Business Process Management (BPM) configura-se em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas (OLIVEIRA, 2010).

No contexto do BPM, um “processo de negócio” é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo intraorganizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes.

Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com as outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo (CBOK, 2013).

## 2.2. Gerenciamento de Processos de Negócio

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM), apresenta-se como uma forma de visualizar operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente da área funcional detentora ou da sua localização.

Segundo o CBOK (2013), o processo está para atividade assim como o fluxo do processo está para fluxo de trabalho. Estas distinções entre processo e atividades e entre fluxo de processos (frequentemente interfuncional) e fluxo de trabalho (intrafuncional) é crítica e diferença chave para todo o BPM. A Figura 1, a seguir, apresenta os processos orquestrando as atividades.



Figura 1 - Processos Orquestrando Atividades  
Fonte: CBOK (2013)

A prática de BPM, em organizações requer um comprometimento significativo de todos que a compõem. As organizações tradicionais são centradas em funções de negócio (vendas,

marketing, finanças e produção), o gerenciamento de processos tem como objetivo cruzar essas fronteiras. Novos papéis e responsabilidades são introduzidos, tais como donos do processo, analistas e arquitetos do processo. Os indivíduos responsáveis pelo desenho dos processos devem interagir com os gerentes funcionais e com as novas estruturas de governança, assim, modificando a forma pela qual as organizações tomam decisões e alocam seus recursos.

Ao longo do tempo as práticas de BPM, tem se mostrado maduras e os seus benefícios são improváveis de ocorrer sem que exista comprometimento organizacional. Os indivíduos podem possuir habilidades de BPM e as organizações podem possuir as tecnologias habilitadoras. Ainda assim, sem suporte de valores, crenças, liderança e cultura é improvável que as práticas de BPM tenham sucesso dentro da organização. Assim o CBOK (2013) define BPM como:

*“Uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. O BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos”* (CBOK, 2013)

O BPM implica em um comprometimento permanentemente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos. Isso inclui um conjunto de atividades, tais como modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Envolve uma continuidade, um ciclo de feedback sem fim para assegurar que os processos de negócio estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente (CBOK, 2013)

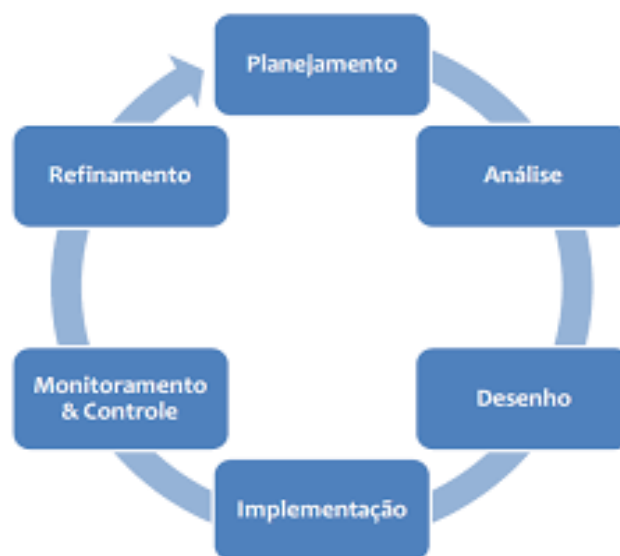


Figura 2 - Ciclo de Vida BPM  
Fonte: CBOK (2013)

Contudo independentemente do número de fases em um ciclo de vida de processos e dos rótulos utilizados para descrever essas fases, a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA (Plan, Do, Check, Act) de Deming.

### **2.3. Modelagem de Processos**

A modelagem de processos necessita de um importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócios. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos de negócio, a modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização. Modelar processos de negócio envolve um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários de suporte ou gerenciamento.

O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico do modelo tem como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

Um modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou alguma combinação desses tipos. Possuem ampla gama de aplicações nos ambientes de negócio incluindo:

### **2.4. BPMN (Business Process Modeling Notation)**

A modelagem e sem dúvidas uma das etapas mais importantes do processo de negócio. O Business Process Modeling Notation (BPMN) (em português Notação de Modelagem de Processos de Negócio) é uma notação da metodologia de gerenciamento de processos de negócio e trata-se de uma série de ícones padrões para o desenho de processos, facilitando o entendimento do usuário. A partir dela é possível verificar alguma alteração no percurso do processo almejando sua otimização.

O BPMN foi desenvolvido pelo Business Process Management Initiative (BPMI) e é atualmente mantida pelo Object Management Group já que as duas organizações se fundiram em 2005. Em março de 2011, a versão atual do BPMN é a 2.0.

A BPMN tem como objetivo servir de apoio a BPM, representando processos através de representações gráficas, assim é possível visualizar o processo de negócio no seu estado atual que se denomina As Is (como é), e após analisado o processo e apresentar como ficara com as alterações do processo, chamado Tobe (como será)

À medida que é analisado a modelagem As Is (como é), forma-se uma equipe de discussões para avaliar/filtrar quais possíveis melhorias implantar.

A partir desta modelagem é possível compreender o processo existente na organização e identificar as suas falhas. Assim, espera-se obter dados suficientes a fim de estabelecer uma base para a fase seguinte do estudo e desempenho do processo atual, que permita identificar as melhorias proporcionadas pelo estado futuro.

Há várias ferramentas que permitem uma abordagem mais formal na verificação dos pontos de melhoria nos processos [...]. Uma combinação dessas técnicas é, às vezes, possível e útil. Baldam ET AL (2007 pg.83)

Na fase To be, espera-se criar um ambiente de diálogo entre as partes envolvidas afim de melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se ele se faz necessário e se agrega valor à organização, Baldam ET AL (2008 pg.83). Entre as modelagens do estado futuro mais comuns podem ser citadas:

1. Melhoria continua
2. Benchmarking
3. Adoção de melhores práticas e processos comodizados
4. Redesenho do processo
5. Inovação de processo

Nesta fase é definido a decisão a ser tomada em relação aos processos identificados durante o As I e seu alinhamento com os objetivos da organização. Caso seja decidido efetuar um redesenho de processos, será necessário desenvolver um novo modelo de processos com as melhorias previstas para a situação atual.

De acordo com (BALDAM 2008 pg93) pode-se prever alguns possíveis resultados dessa remodelagem de processo.

1. Redesenho do processo
2. Documentação de suporte ao processo redesenhado ou novo processo
3. Requerimentos de alto nível para as novas opções observadas

4. Modelos de simulação e detalhes de custos
5. Confirmação de que as novas opções atendem as expectativas dos envolvidos
6. Plano de desenvolvimento e treinamento de equipe
7. Relatório de impactos na organização e em outras esferas
8. Detalhes do plano de comunicação do novo processo.

## **2.5. Gestão por processos**

Segundo Spanyi ( 2003 ) a gestão de negócio por processos compreende a definição, o aperfeiçoamento e a administração de processos de negócio de uma organização, levando em conta desde o início até o fim do processo, considerando todos os departamentos e fases, ate mesmo terceiros, com apoio da tecnologia, a fim de alcançar três pontos de importância crucial para uma empresa dirigida ao cliente e baseada no desempenho: clareza na direção estratégica, alinhamento dos recursos da organização; e a crescente disciplina nas operações diárias.

De acordo com Forster (2005) que uma organização que consegue coordenar o ciclo completo dos processos de negócio consegue visualizar as ligações entre pessoas, tecnologia e processos, otimizando o compartilhamento de dados, informações e recursos, bem como facilitando a relação entre funcionários, parceiros, fornecedores e clientes.

Conforme Harrington (1993), todos os processos bem-definidos e bem-gerenciados têm algumas características em comum, são elas:

1. alguém responsável pelo desempenho do processo;
2. as fronteiras são bem-definidas (escopo do processo);
3. interações internas e responsabilidades bem-definidas;
4. procedimentos, especificações e tarefas de treinamento documentadas;
5. sistemas de controle e feedback próximo ao ponto em que a atividade é executada;
6. controles e metas orientados para a exigência do cliente;
7. prazo de execução conhecido;
8. disposição de procedimentos para mudança, de maneira formalizada e;
9. certeza do quanto podem ser bons.

Processos não gerenciados da forma correta e deixados ao acaso irão se modificar, e essas alterações ocorrerão para satisfazer os interesses das pessoas do processo, e não dos interesses finais da empresa ou do cliente (HARRINGTON, 1993).

## **2.6. Mapeamento de Processos de Negócio**

Existem inúmeras formas e técnicas de mapeamento de processos na literatura, onde cada uma tem um foco diferente.

As modelagens podem ser informatizadas, considerando que elas podem ter, em seu âmago, referências metodológicas ou não (CAMEIRA; CALLIRAUX, 2000).

Existem diversas formas de apresentar graficamente os processos, seja através de mapas, fluxogramas ou diagramas (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011). De acordo com Araujo et al., (2011) uma importante ferramenta para a gestão de processos é a modelagem. Fazendo representações gráficas de processos proporciona sua análise e posterior melhoria de processo.

Uma das primeiras etapas para ocorrer o mapeamento de processos é uma boa representação gráfica. Dentre as formas de representação pode haver variações, existindo na literatura com diferentes nomenclaturas, eles podem ser Fluxogramas, mapas de Processos, diagramas etc.

## **2.7. Modelagem do processo de negócio**

Processos de negócio consistem num conjunto de atividades estruturadas a produzir resultados específicos, servindo-se de passos programados resultando em produtos ou serviços, sempre contendo entradas e saídas que geram valor aos clientes.

As organizações devem conseguir analisar seu processo de negócio sobre diferentes óticas, onde os vários elementos representam processos distintos. Sem este olhar a empresa pode acabar crescendo de forma desorganizada, dificultando assim que cresçam de forma estável e segura.

*“Apesar de todo este desenvolvimento e da importância que esta área vem recebendo dentro das organizações, ainda persistem barreiras, principalmente definidas pela complexidade dos modelos e pela grande quantidade de parâmetros necessários para a representação” (JOHANSSON ET al. 1995).*

Para Ferreira (2010), modelagem de processos consiste em compreendê-los, representá-los e documentá-los.

## **2.8. Melhoria contínua**

De acordo com (BESSANT et al., 2001) a ideia de melhoria continua está relacionada a capacidade de resolução de problemas por meio de pequenos passos, alta frequência e ciclos curtos de mudança. Esses ciclos são caracterizados pela alternância de momentos de ruptura e de controle de desempenho

Para ser efetiva, a melhoria contínua precisa ser administrada como um processo estratégico com foco no longo prazo (Bessant et al., 1994). Os objetivos necessitam ter clareza entendidos em termos das implicações deles para a sobrevivência e sucesso da empresa, bem como devem ser transcritos em fatores de desempenho organizacionais e individuais (HARRINGTON, 1998).

## **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O presente estudo utiliza a pesquisa do tipo exploratória qualitativa, durante a pesquisa foi realizado um estudo em uma empresa do setor de varejo na cidade de Serra Talhada - PE, buscando assim proporcionar a interpretação de aspectos e informações evidenciadas na realidade organizacional, e que propicie a organização obter dados que contribuam para a análise da pesquisa.

A pesquisa qualitativa pode ser definida como um fenômeno no contexto que esta inserido e do qual faz parte, devendo ser analisado em uma perspectiva integra. Onde e necessário que o pesquisador saia a campo para estudar o fenômeno a partir das pessoas nele envolvidas Godoy (1995).

A pesquisa do tipo exploratória, de acordo com Mattar (1997), “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”.

De acordo com Bryman (1989), existem algumas características que se encaixam com esse tipo de pesquisa, são elas:

1. Forte caráter interpretativo acerca da organização
2. Ênfase na interpretação e delineamento do contexto organizacional
3. Ênfase sobre o processo
4. Flexibilidade

5. Dados originados por meio de observação
6. Proximidade do contexto estudado

Esta pesquisa trata de eventos recentes analisados mediante observações diretas do autor, uma vez que, o mesmo está inserido no ambiente organizacional da empresa estudada. Para a realização da pesquisa foi executada uma revisão de literatura com propósito de estudar temas relacionados as palavras chaves pesquisadas. Os temas pesquisados foram modelagem de processos e BPM.

De acordo com Lakatos e Marconi (2003) Na pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, é possível observar que as bibliografias existentes referentes ao tema de estudo oferecem maneiras para resolver não apenas problemas conhecidos, como também explorar novas áreas.

Neste estudo, cita-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica, na utilização de materiais que ainda não foram organizados e tratados, de forma a elaborá-los de acordo com o objetivo da pesquisa, e o estudo de caso, pois o trabalho em questão aplicou-se apenas na empresa XYZ, uma empresa de porte médio localizada na cidade de Serra Talhada – PE, não envolvendo mais nenhuma outra organização.

O modelo proposto para a pesquisa segue na figura a seguir que trata das etapas de gestão por processos.

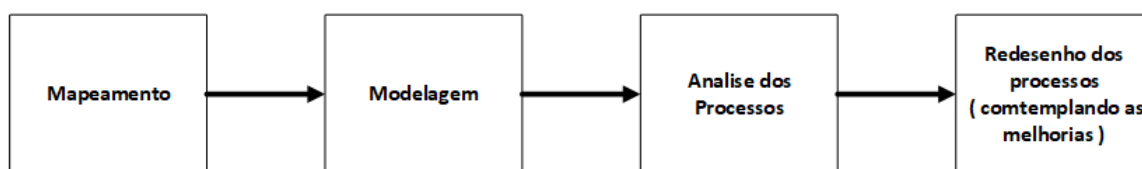


Figura 3 - Etapas da gestão por processos

Fonte: adaptado de Pavani e Scucuglia, (2011).

### **3.1. Estudo de caso**

#### **3.1.1. Apresentação da Empresa**

A empresa XYZ trabalha no ramo de materiais de construção e abriu as portas em março de 2021. Atualmente conta com mais de 5.000 (Cinco Mil) produtos cadastrados para venda, uma equipe de 23 funcionários, sendo eles 4 vendedores, 2 reposidores, 2 financeiros, 1

comprador, 1 faturista, 1 técnico de informática, 1 encarregado de logística, 3 motoristas, 3 ajudantes, 1 contador, 1 gerente comercial, 1 departamento pessoal, 1 crediário, 1 caixa.

Neste trabalho será analisado como ocorrem os processos de comunicação e entre o setor de vendas e logística.

A empresa conta com sistema automatizado que possibilita efetuar um controle de entrada e saída de materiais, controle de vendas, controle de estoque, controle fiscal.

A comunicação na organização ocorre majoritariamente pela utilização de WhatsApp, onde há grupos de setores entre os colaboradores, especificamente na comunicação nos setores de vendas x logística ocorre mediante WhatsApp ou pessoalmente na situação em que os após o cliente efetuar uma compra que a mercadoria esteja no estoque ou que seja necessário entregar os produtos, e necessário o envolvimento dos dois setores seja para separação ou entrega.

### **3.1.2. Mapeamento**

De acordo com (CBOK, 2013):

*“Mapeamento implica maior precisão do que uma diagramação e tenderá a agregar maior detalhe acerca não somente do processo, mas também de alguns dos relacionamentos mais importantes com outros elementos, tais como atores, eventos e resultados. Mapas de processo tipicamente fornecem uma visão abrangente dos principais componentes do processo, mas variam de níveis mais altos para mais baixos de detalhamento” (CBOK, 2013).*

Nas processo de mapeamento do processo foram utilizadas ferramentas de análises gráficas onde é possível mapear o estado atual do evento e o estado futuro. As ferramentas utilizadas foram o Lucidchart e o Microsoft Visio que permitem criar diagramas, fluxogramas de processos etc. Utilizando essas ferramentas foi possível mapear o processo de vendas com logística.

### **3.1.3. Modelagem**

Modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos existentes ou propostos, provendo uma perspectiva ponta a ponta dos processos primários (CBOK, 2013).

Abaixo está a modelagem do estado atual do processo de vendas e logística

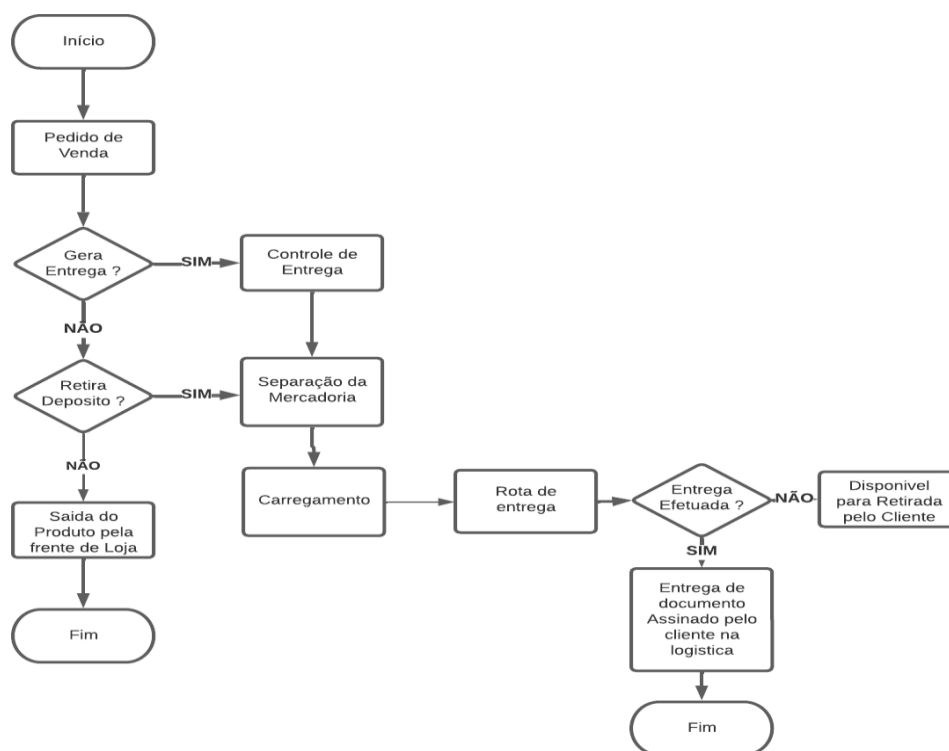


Figura 4: Processo de vendas e entrega

Fonte: Autor (2022)

Para criar esta modelagem foi utilizado o Software de Diagramas Lucidchart utilizando o modelo BPMN.

Na situação demonstrada acima observa-se o atual processo de vendas e entrega de uma mercadoria, após o pedido finalizado caso o cliente queira levar a mercadoria o vendedor irá efetuar a separação da mercadoria e entregá-la ao cliente na frente da loja, caso fosse necessário entrega da mercadoria o setor de vendas e logística teria que articular a separação de mercadoria e deixar todo o material na logística para posterior carregamento e entrega.

### 3.1.4. Análise do processo

Em análise ao processo disposto na figura 4 podemos analisar alguns desvios na operação, são esses:

1. Falta de detalhes da operação<sup>1</sup>
2. Atribuições extras a colaborador
3. Separação de mercadoria pouco eficiente
4. Erro de estoque causado pela falta de conferência de mercadoria

<sup>1</sup> [Software online de diagramas e comunicação visual | Lucidchart](#)

A falta de detalhes da operação, como ocorre e qual colaborador é responsável por aquela parte do processo, uma vez que, por vezes, o vendedor não teria tempo hábil de fazer o processo de separação de mercadoria e vender simultaneamente, isso acabaria prejudicando ambos os desempenhos tanto na perda de possíveis clientes que ficaram sem vendas no tempo em que o vendedor está desempenhando atribuições extras como em um momento de alto fluxo uma possível separação equivocada onde a mercadoria separada e posteriormente não é conferida e acaba sendo enviada errada ao cliente causando diversos transtornos e prejudicando a organização, pois a relação de estoque entre seu sistema e físico estarão divergentes prejudicando ainda mais a organização.

### 3.1.5. Redesenho dos processos

Redesenho dos processos de acordo com (CBOK, 2013), e o aperfeiçoamento do processo, contemplando as melhorias a serem realizadas por meio da racionalização, revisão ou reestruturação do fluxo de trabalho.

Proposta de situação futura do Processo de vendas e entrega

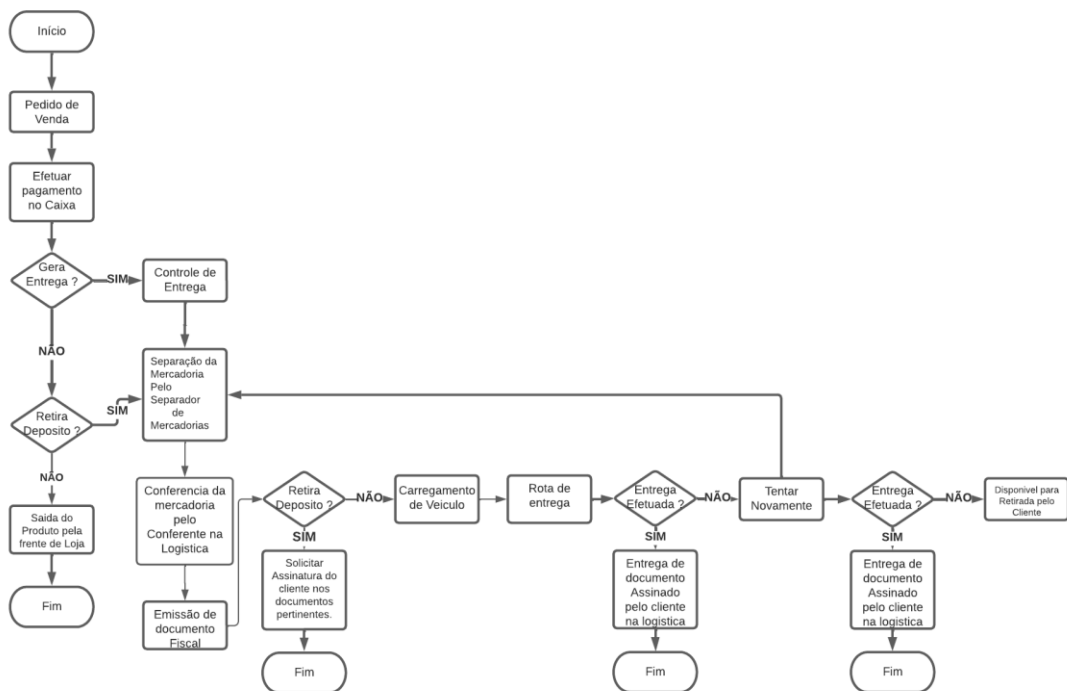


Figura 5: Novo Processo de vendas e entrega

Fonte: Autor (2022)

Após identificar os desvios que ocorrem no processo da organização cheguei na solução acima, onde a uma melhoria no detalhamento de informações que compõem o fluxograma, possibilitando um melhor entendimento dos processos dessa operação.

Foi visto que não é adequado que o colaborador vendedor assuma outras funções além de vender e prospectar novos clientes a empresa, pensando nisso modeliei uma situação onde um separador de mercadoria faz parte do time de colaboradores da empresa, um separador de mercadorias otimizando o tempo de separação de mercadoria e deixando que os vendedores se concentrem nas suas negociações.

### **3.1.6. Gerenciamento do processo**

#### **3.1.6.1. Melhoria Continua**

O gerenciamento dos processos se dará por meio da melhoria contínua dos processos pode ser considerada uma ação, impulsionada pela implementação do modelo de mapeamento de processo por meio de fluxogramas. De modo, a manter uma melhoria continua e melhor fluxo de processos no futuro da organização, pode-se considerar os pontos a seguir como propostas de melhorias continuas:

1. Criação de um departamento de melhoria e monitoramento de processos
2. Contratação de um gerente de melhoria e processos
3. Somente o gerente e funcionário fixo deste departamento
4. O gerente do departamento possui autonomia para formar equipes de melhoria de acordo com a necessidade das atividades
5. Após o termino das ações de melhoria em determinado processo o grupo e destituído
6. O gerente de processos irá monitorar diariamente o andamento dos processos dentro da organização.

## **4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Após as análises e elaboração das modelagens foi possível identificar os gargalos nos setores estudados e propor pontos de melhorias a organização.

Foi colocado um conferente de mercadorias que irá conferir as mercadorias separadas evitando erros de estoque.

Na modelagem foi melhor detalhado como ocorre a operação de deixando assim de fácil compreensão onde a nota fiscal será somente emitida posterior a separação de mercadoria e conferência para evitar emissão de notas fiscais com mercadoria faltantes e que ocasionem devoluções indevidas e erro de estoque.

Os principais benefícios que a modelagem poderá trazer são:

1. Menor erro de estoque
2. Vendas mais assertivas
3. Menor número de devoluções
4. Cliente mais satisfeito

Esses benefícios são esperados após a implantação dos processos propostos com dedicação e um gerenciamento contínuo do processo.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em essência, a Gestão de Processos – BPM – está relacionado a três fatores: modelagem, monitoramento e melhoria contínua. Destes elementos, a modelagem tem um caráter mais duradouro, enquanto que o monitoramento deve ser feito de maneira contínua fazendo-se avaliações mediante medidores de performance estabelecidos. Caso sejam detectadas não conformidades, deve ser feita uma análise da diferença entre o desempenho esperado e a realidade captada, tendo em vista os resultados esperados.

Através da coleta de dados e pesquisas bibliográficas foi possível entender e analisar o processo de vendas e logística, bem como, usando o vasto conhecimento adquirido durante as pesquisas que ajudaram a construir este trabalho, foi possível propor melhorias nos processos da organização. Esta empresa está inserida em um mercado competitivo e apresenta uma

desvantagem em relação aos seus principais concorrentes, que possuem processo mais bem elaborados. Portanto, qualquer possível ganho na eficiência e qualidade de suas operações se tornam importantes fatores para aumentar a competitividade e satisfação dos clientes. Sendo assim, para que se atinja as expectativas, é fundamental um esforço conjunto de todos dentro das organizações, de forma que os desvios sejam eliminados, refletindo diretamente nos custos de produção, na qualidade dos produtos e serviços ofertados.

Pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi possível demonstrar as contribuições que a gestão de processo oferece quando aplicada nas organizações. Descreveu-se, através da pesquisa, seu papel na análise de processos, caracterizando os conceitos de processos e procedimentos da empresa estudada. A pesquisa apontou que a problemática do estudo foi alcançada, pois foi possível efetuar a modelagem de processos futuros que poderão ser adotados pela organização e conseqüentemente contribuindo para o seu desenvolvimento, definindo processos, estabelecendo padrões de execução, conseqüentemente trazendo mais facilidade na execução das atividades, elevando a qualidade dos serviços a um nível não alcançado antes.

Os elementos identificados neste estudo podem proporcionar subsídios para orientar não apenas empresas do setor de materiais de construção a padronizar e melhorar seus processos operacionais, mas também micro e pequenas que atuam em outros setores similares.

Espera-se, por fim, que este trabalho estimule pesquisas futuras acerca desse tema e que seus resultados tenham potencial para aperfeiçoar o entendimento sobre práticas de gestão de processos nas organizações.

## **REFERÊNCIAS**

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento (BPM CBOK). versão 3.0. Chicago: Association of Business Process Management Professionals, 2013. Primeira liberação em português.

BATISTA, G. R. et al. Análise do processo produtivo: um estudo comparativo dos recursos esquemáticos. In Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26, Fortaleza. Anais... Ceará: ENEGEP 2006.

BALDAM Roquemar, Valle Rogério, PEREIRA Humberto, HISLT Sérgio, ABREU Mauricio e SOBRAL Valmir - Gerenciamento de processos de negócio: BPM- BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. 2ed.São Paulo

BARBARÁ, Saulo. Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BARNES, R. M. Estudos de Movimentos e Tempos. São Paulo: Blucher, 1977

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GILBERT, J.; HARDING R; WEBB, S. Rediscovering continuous improvement. Technovation. v. 14, n. 1, p. 17-29, 1994.

BESSANT, J., CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continous improvement behaviour. Technovation. v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001.

CAULLIRAUX, H.M. & CAMEIRA, R.F. A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos. São Paulo, XX Enegep, 2000.

FERREIRA, Ayrton Sérgio Rochedo. Modelagem organizacional por processos: um sistema óbvio de gestão. Um passo além da hierarquia. Rio de Janeiro: Mauad X, 2010.

FORSTER, M. The time has come for enterprise Business Process Management. Computerworld. Disponível em: <<https://www.computerworld.com/article/2569248/the-time-has-come-for-enterprise-business-process-management.html>>. Acesso em 29/08/2022.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/38200>. Acesso em: 17 jul. 2022.

HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando processos empresariais. 1. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

JOHANSSON, H. J. et al. Processos de negócios: Como criar sinergia entre a estratégia de mercado e a excelência operacional. São Paulo: Pioneira, 1995, 227 p

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management) São Paulo: M. Books, 2011.

LAKATOS, E.M.; MARCONI M.A. Fundamentos em metodologia científica. 5ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTAR, Faouze Najib. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. v.1. São Paulo: Atlas, 1997.

Marchiori, M. Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre as organizações (2ª ed.). São Caetano: Difusão Editora (2011).

PAVANI, Orlando Júnior; SCUCUGLIA, Rafael. Mapeamento e gestão por processos – BPM: gestão orientada à entrega por meio dos objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M Books, 2011.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SPANYI, A. Business Process Management is a Team Sport. Tampa: Anclote Press, 2003.

VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Orgs). Análise e modelagem de processos de negócio. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.