

## **Implantação da gestão por processos no setor de compras da editora ufv**

**Cristiano dos Reis Arruda (UFV)**

crisreis@editora.ufv.br

**Jaqueline Akemi Suzuki (UFV)**

jaqueakemi@hotmail.com

*Resumo: A implantação da gestão por processos dentro da empresa tem sido de suma importância para a melhoria da produtividade, tornando-a assim mais competitiva. Com treinamentos eficazes e funcionários conscientizados, que objetivam sempre a inovação de produtos e serviços, desenvolvendo processos rotineiros para melhor desempenho de suas funções, visando à Melhoria dos processos; e, com isso, trazendo benefícios à organização como um todo. O objetivo deste trabalho é descrever o modelo de implantação da Gestão por Processo no Setor de Compras da Editora UFV, buscando dados concretos para a implantação no Setor. Nesse intento, realizaram-se pesquisas-ação, já que a meta é a resolução de um problema coletivo. Após este estudo, conclui-se que foram encontradas várias dificuldades, dentre elas foi considerada maior a comunicação, além do comportamento das pessoas e da resistência a mudanças. Como resultados desse trabalho, destacam-se: a redução de retrabalhos, ganho em tempo de entrega de relatórios, agilidade de pedidos e a satisfação dos funcionários com o Trabalho em equipe.*

*Palavras-chave: Gestão por processo; Melhoria dos processos, Trabalho em equipe.*

*Abstract: The implementation of process management inside the company has been of extremely importance to increase the productivity, thereby making the company more competitive. With effective training and aware workers who are always looking for innovation in products and services, developing routine for better performance of its functions, aiming at Improving processes; and thus bringing benefits expected for whole organization. The objective of this work is to describe the deployment model of Management by Process of Sector Purchasing of Editora UFV, search sturdy data for implementation in the sector. In this attempt, was performed an action research, looking for a solution for a collective problem. This study shows that several difficulties were encountered, among them, the communication; people's behavior and resistance to change were considered the biggest. The results of this work, include: the reducing rework, gain on-time delivery of reports, agility of requests, and employee satisfaction with teamwork.*

*Keywords: Management by Process; Improving processes; Teamwork*

## 1 - Introdução

Com o mercado cada vez mais competitivo e com clientes mais exigentes, as empresas vêm tentando aperfeiçoar as estratégias e os métodos, alinhando as técnicas utilizadas através de capacitação e treinamentos, visando incrementos da produtividade e, conseqüentemente, a melhoria contínua de todo o processo produtivo na organização. Para que isso ocorra, é necessário alto grau de comprometimento de todos os membros, fazendo com que os processos possam se tornar mais eficazes e fáceis de serem absorvidos pelos seus colaboradores e, posteriormente, tornando todo o processo um procedimento rotineiro dentro da empresa.

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011 pág.102), “enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas tem sido uma prática extremamente compatível com as demandas empresariais nos mais diversos nichos do mercado”. Ainda como mencionam os autores, para que a gestão por processo atinja o alto nível de qualidade desde o início, é necessário um tempo maior de treinamento e conscientização, para que sejam solucionados problemas como ineficiência e gargalos, o que demanda também alto custo em investimento. Ainda de acordo com os autores (pág.210) “é papel da Gestão por Processos fazer com que a cadeia de inter-relações entre atividades, informações, materiais e equipamentos ocorra sem as tradicionais barreiras das diferentes unidades organizacionais” e ainda acrescenta que a criação de um Processo de “Gestão por Processos” precisa ser modelado, pois diversas práticas necessitam ser conduzidas para que a estrutura de processos seja atualizada, trazendo assim os benefícios de produtividade esperados à organização.

Para Faria e Suzuki (2009), as empresas devem ser cada vez mais inovadoras e empreendedoras, apresentar diferenciais estratégicos que possam aumentar a produtividade através da Gestão por Processos bem implementados, inovando em produtos e serviços diferenciados, agregando valor e diferencial tecnológico. De acordo com as autoras, há grande dificuldade das pequenas empresas em direcionar ou investir capital financeiro para a área de inovação e desenvolvimento tecnológico, o que compromete a implementação da Gestão por Processo nessas empresas, mas ressalta que existe outra forma de investimento pelas quais as empresas podem agregar resultados em curto prazo e a baixo custo sem comprometer o orçamento, que seria o investimento em conhecimento e nas inovações organizacionais.

Este trabalho tem como objetivo descrever o modelo de implantação da Gestão por Processo no Setor de Compras da Editora UFV. A referida empresa atua no mercado de segmento de impressão e comercialização de livros próprios e de outras editoras na forma de compra faturada e consignada. Esta empresa está no mercado há 18 anos e está vinculada à Fundação Arthur Bernardes, em parceria público privada com a Universidade Federal de Viçosa. Como o mercado exige alto grau de competitividade e conhecimento cada vez mais abrangente, viu-se a necessidade de implantação e formalização da Gestão por Processo no Setor de Compras da Editora UFV, uma vez que os procedimentos e os processos de compras anteriormente não estavam alinhados e padronizados corretamente, gerando retrabalhos, perda de tempo com tarefas não necessárias, tarefas que poderiam ser realizadas por uma só pessoa, gerando, no entanto, ociosidade e aumento de custos.

Tendo em vista também que a empresa vem, a cada ano, buscando novas alternativas e estratégias para se manter competitiva através da melhoria contínua de seus processos, atendendo às novas Normas Internas à implantação e formalização da Gestão por Processo no

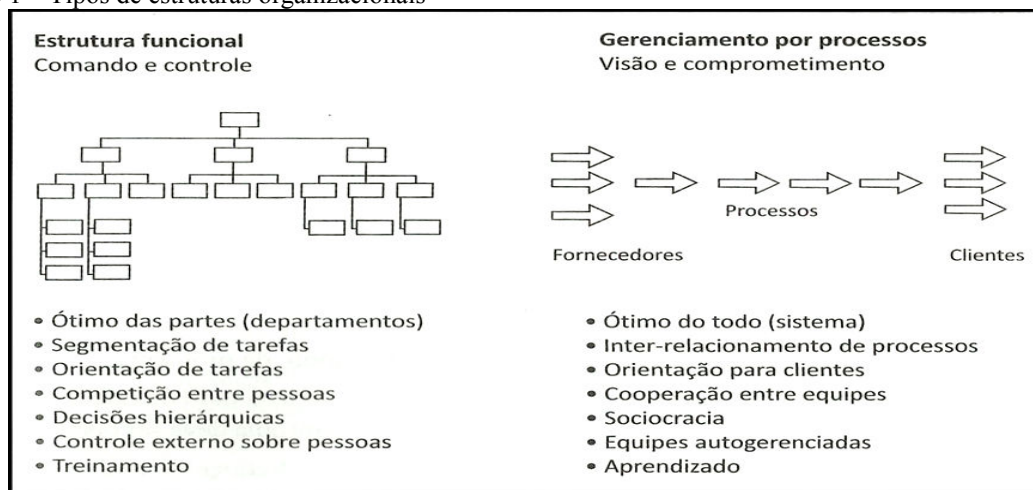
Setor de Compras fará com que haja maior ganho de tempo nas tarefas reduzindo não apenas os custos, bem como aumentando a produtividade, o que atende às expectativas e demandas dos demais setores da empresa.

## 2 - Referencial Teórico

De acordo com Paladini (2012) para que as empresas consigam melhorias necessárias no processo em si, objetivando a sobrevivência no mercado, é preciso que as atividades de todos os setores da empresa possam ser vista não em termos de funções, de produtos ou equipamentos, mas sim de processos-chave. Ainda conforme o autor, ter foco nos processos significa que o ótimo de todos prevalecerá sobre o ótimo da parte, ou seja, o mais importante sempre será o resultado obtido através do processo sistêmico e não de apenas de atividades individuais.

Para Carvalho (2012), definir processos em uma organização não é tarefa simples, visto que os processos continuamente devem ser analisados na forma que gere valor ao seu cliente, que busque maximizar os resultados, tornando a empresa mais competitiva apresentada no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de estruturas organizacionais



Fonte: CARVALHO; PALADINI (2012, pág214).

Na estrutura funcional, as funções são todas divididas em etapas, em que são fragmentados os processos de trabalho. Trata-se de uma tarefa individual. Esse tipo de estruturação tem sido padrão nas empresas, agrupamento funcional dos grupos de trabalho, porém questionado a partir de iniciativas competitivas como: qualidade total, redução do tempo de ciclo e aplicação da tecnologia da informação, que tem conduzido a organização funcional a mudanças fundamentais. Dentre as principais vantagens destacam-se o fato de as empresas serem estruturadas funcionalmente, e a maioria dos processos, interfuncionais (horizontais), requerendo gerenciamento interfuncional desse processo, gerando uma série de disfunções, o que leva as organizações a buscarem nova forma de estruturação com base nos processos e não nas funções, para adquirirem maior e melhor coordenação entre os processos, agilidade e capacidade de atender às necessidades dos clientes. As desvantagens da estrutura funcional, citadas por Rummler (1992), são destacadas subseqüentemente:

- Os gerentes vêem suas organizações verticalmente e funcionalmente, tendendo a gerenciá-las dessa forma.
- Os gerentes de fábricas subordinados a um diretor de produção tendem a considerar as outras funções como inimigas e não como aliadas em uma batalha contra a concorrência.
- Uma vez que todos os membros dentro de uma organização procuram atender os objetivos da empresa, esta otimização funcional quase sempre contribui para a sub-otimização da empresa como um todo.

Já o gerenciamento por processo é uma visão dinâmica da forma pela qual a organização produz valor. Uma estrutura organizacional baseada no processo é uma estrutura construída em torno do modo de fazer o trabalho e não em torno de habilitações específicas. O gerenciamento por processos nos negócios envolve elementos de estrutura, enfoque, medição, propriedade e clientela, elementos estes que não orientam uma estrutura com base na função. A seguir seguem algumas vantagens do gerenciamento por processo em relação à estrutura funcional:

- Os processos dotados de uma estrutura clara podem ter várias de suas dimensões medidas.
- As medidas dos desempenhos dos processos serão a base para o estabelecimento de programas de melhorias constantes, sejam estas graduais, sejam radicais.
- Os processos possuem donos ou responsáveis claramente definidos, enquanto na estrutura funcional sua ausência é a causa de muitos problemas de desempenho.
- A adoção de uma visão baseada no Processo significa empenho em melhorá-lo.

Segundo Carvalho e Paladini (2012) os principais conceitos relacionados à gestão por processos são:

- ✓ O foco deve ser o cliente.
- ✓ A empresa deve estar orientada para processos e não para tarefas.
- ✓ O trabalho deve agregar valor.
- ✓ Uso intensivo de tecnologia de informação.
- ✓ Valoriza-se não só a mão de obra especializada, mas também a mão de obra generalista e o trabalho em equipe.
- ✓ O gerenciamento deve ser mais holístico e menos focado no resultado de um departamento específico.
- ✓ Vantagens podem ser obtidas realizando-se processos simultaneamente.

De acordo com Colenghi (2003, pág.35), para que as organizações possam atingir a mais alta performance, atendendo às necessidades e expectativas dos clientes, a empresa deverá estar focada e direcionar esforços nos processos com máxima eficiência e eficácia, os quais farão com que produtos e serviços sejam os mais passíveis de qualidade.

É fundamental que a empresa tenha estabelecida a sua visão de futuro e que conheça os processos que realmente agreguem valor. Para que a Gestão por Processos esteja totalmente alinhada às estratégias organizacionais é muito importante ressaltar que estes processos devem ser responsáveis pela execução da estratégia.

Para Zairi (1997), a gestão por processo está diretamente correlacionada às estratégias e aos principais aspectos da operação do negócio. A seguir destacam-se a importância e as exigências da abordagem administrativa na gestão por processos:

- As atividades primordiais devem ser cuidadosamente documentadas, arquivadas e processadas.
- Atentar-se para a importância da mudança cultural, focando a estrutura organizacional que mais se adéque à estrutura da empresa.
- Buscar alternativas e melhores práticas, visando ao mais alto nível de competitividade para a organização.
- Almejar a disciplina como método de busca incessante do processo da qualidade total.
- Objetivar a melhoria contínua na resolução de tarefas e problemas, para maiores benefícios em prol dos colaboradores.
- Focar sempre no cliente, através de conexões horizontais nas principais atividades da organização.

Segundo De Sordi (2012) “desempenhar a gestão implica comprometimento da empresa com a evolução de recursos importantes para organização. Na abordagem da gestão por processos deve-se observar onde estará focada a atenção dos processos nos negócios. Ainda como menciona o autor, a gestão eficaz implica ater-se a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio, no planejamento da sua utilização, no projeto da sua estrutura operacional e gerencial, construção, na disponibilização de recursos, utilização e monitoramento, na identificação de oportunidades de melhorias e na condução de ajustes para efetivar a melhoria”.

Neste contexto objetivou-se compreender melhor o tema Gestão por Processos, as vantagens e desvantagens de sua implantação, melhor divisão de tarefas, na tentativa de atender as necessidades dos colaboradores, dos clientes e acionistas e da organização como um todo.

### 3 - Metodologia de Pesquisa

Com o objetivo de Implantar a Gestão por Processo no Setor de Compras da Editora UFV, este trabalho constitui uma pesquisa-ação que, segundo Thiollent (1997), “é um tipo de pesquisa com base empírica, que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”. Com o objetivo de se conseguirem dados concretos para a implantação da gestão por processo no setor, sugeriu-se dividir este trabalho em três etapas, para melhor entendimento dos principais pontos de mudança.

Dentre as três etapas da implantação propostas, é imprescindível:

- **Mapeamento dos processos** - são os pontos-chave da gestão por processos, pois possibilita definir padrões de procedimentos de gestão e operacionais a serem seguidos pela organização, estabelece checklists, possibilita definir e ou revisar descrições de funções, responsabilidades e autoridades, define quais atividades requerem registros, criando assim os formulários padrões necessários, elimina ações indevidas e repetitivas, além de incluir ações efetivamente úteis e

- prioritárias, otimizando assim o tempo disposto, identifica as necessidades de reciclagem de pessoal e treinamentos, revisa objetivos e metas organizacionais.
- **Elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrões (POP)** - são os roteiros padronizados para realização das atividades na organização, especificamente no setor onde está sendo proposta a realização deste trabalho.
  - **Criação das Instruções de Trabalho (ITs)** - tem como objetivo principal definir as atividades que serão realizadas durante todo o processo. Para que seja mais bem entendida a criação das ITs, propõe-se a elaboração e implementação de fluxograma, pois possibilita manter a definição das etapas responsáveis neste processo.

Além dessas etapas importantes serão ainda propostas a inclusão do novo modelo de Gerenciamento por Processos no Manual de Normas e Procedimentos já existente na empresa, recentemente revisadas, e a conscientização de todos os membros de setores, principalmente dos gerentes em relação ao novo sistema de gestão.

#### **4 - Resultados e Discussões**

##### **4.1 - O setor antes da implantação da Gestão por Processo.**

A Editora UFV, onde este trabalho foi desenvolvido, é uma empresa que presta serviços de Editoração e Comercialização de Livros Técnico Científicos. Sua fundação deu-se em maio de 1996 e está vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e Cultura da Universidade Federal de Viçosa. Tem como principais clientes o governo federal, as principais Livrarias Universitárias do país, professores universitários e empresas do segmento agrário e tecnológico. Atualmente, conta com aproximadamente 51 funcionários, sendo 16 dos colaboradores servidores públicos e 35 contratados pela Fundação Arthur Bernardes – Fundação de Apoio à Universidade Federal de Viçosa.

Com o objetivo de implantar, de forma mais eficaz, o Processo no Setor de Compras, observou-se a necessidade de reestruturação de todos os procedimentos, desde o início até a concretização e fechamento do Processo, visando a uma metodologia cuja meta é obter melhores resultados, interação entre os setores nos processos implantados, e busca de alternativas na redução de custos. São estas as etapas da implantação da gestão por processos:

- a) Mapeamento dos Processos – o mais importante nesta etapa é definir e identificar quais os processos chave que não estavam alinhados com o processo de padronização. Observou-se que, como não havia um fluxograma de procedimento interno, muitas vezes não se sabia se a empresa estava tendo lucro ou prejuízo. O processo de mapeamento foi fundamental para verificar o quanto a empresa estava gastando sem necessidade, principalmente em retrabalhos, ou seja, em tarefas desnecessárias.
- b) Procedimentos Operacionais Padrão (POP) – o objetivo principal dos (POP) é garantir a melhor compreensão dos processos implantados e detalhar cada atividade deste processo. Com isso foi criado o fluxograma para as atividades desenvolvidas prioritariamente no Setor. Nesta etapa, várias alterações foram feitas ou refeitas, com o objetivo de facilitar a padronização dos processos. Verificou-se que foi fundamental a padronização dos processos, pois é uma técnica que visa reduzir a variabilidade dos processos de trabalho sem prejudicar sua flexibilidade.

- c) Instruções de Trabalho (IT) – nesta etapa, além de manter e unificar o conhecimento de todo processo, aumenta-se o nível de segurança, o grau de detalhamento das atividades dos processos são mais seguros, facilitando o mapeamento e a análise das tarefas por pessoa e, conseqüentemente, dos colaboradores que desconhecem o processo.

Ressalta-se que todos os procedimentos de alterações realizadas nos processos tiveram significativamente aval e apoio da Direção, do Setor de Controladoria e Finanças, suporte do Desenvolvimento Organizacional e Secretaria e comprometimento do Gerente de Compras, pois, de acordo com a nova proposta de trabalho e metodologia, seria uma mudança total de todos os procedimentos implantados. Durante as duas últimas etapas, houve muitas mudanças em documentos e até mesmo a criação de novos formulários, a fim de garantir a facilidade de execução e a padronização das atividades.

Para a implantação, na Editora UFV, do sistema de Gestão por Processos no Setor de Compras foi revisado todo o Manual de Normas e Procedimentos já existentes na empresa, com o objetivo de descrever a forma como os processos se interagem. A principal ferramenta utilizada na busca de idéias foi o *brainstorming*; porém utilizou-se também a ferramenta 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) que foi essencial no processo de implantação e controle, bem como na tomada de decisão dos setores envolvidos.

## 5 - Processo de Compras Internas da Editora UFV

O Quadro 2 a seguir mostra como os processos de compras se tornaram mais simplificados, padronizados e de fácil compreensão. Após o novo modelo implantado, pôde-se perceber, juntamente com o fluxograma, que cada processo tem sua importância. A partir do mapeamento dos Processos, dos POP e das ITs as metas puderam ser melhor estipuladas e alcançadas, minimizando retrabalhos, agilizando as demandas dos setores e reduzindo os custos. Através do novo Processo, tem-se a consciência de todos com um único objetivo que é a obtenção de ganhos, tanto para o setor como para a empresa. Além disso, o que se percebeu principalmente é como a nova metodologia de trabalho facilitou os processos, antes muito burocráticos e não existia noção do prejuízo que a empresa poderia estar sofrendo. Todavia, os fluxos dos processos puderam ser mais bem administrados pelo Gerente e demais colaboradores.

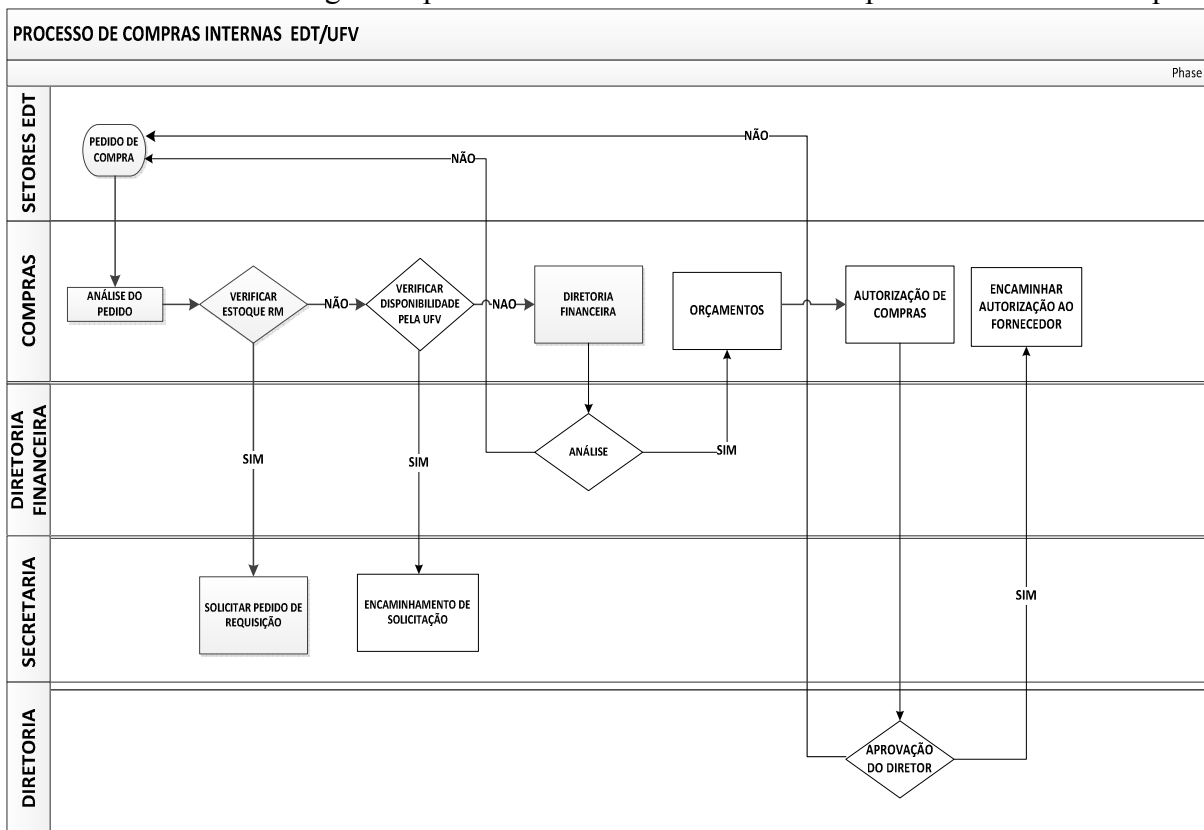
Quadro 2 - Modelo padronizado/Normas de compras EDT - UFV

Atribuições específicas	Normas e procedimentos internos *
<p>Pedidos de compras de produtos e contratação de serviços (pessoa jurídica)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Os processos de compras serão de acordo com as normas e legislações vigentes, obedecendo ao mesmo princípio do regulamento de compras da Fundação Arthur Bernardes e autorizados pela diretoria da Editora UFV.</li> <li>• As necessidades serão levantadas e solicitadas ao Setor de Compras pelos gerentes, por e-mail, ou em formulário padrão (Anexo IX), com todas as especificações do material, bem ou serviço (cor, tamanho, altura, largura etc.), valor estimado, indicação de fornecedores, bem como justificativa fundamentada. Caso não conste no planejamento anual de compras do setor solicitante, o Gerente deverá justificar a necessidade da aquisição para análise da coordenação administrativa financeira da EDT/UFV.</li> <li>• Antes da formalização do processo, a Seção de Expediente será ouvida pela viabilidade de requisição no estoque da Editora ou estoque da UFV. O prazo para apresentação do processo de compra para autorização da Diretoria será de 5 (cinco) a 8 (oito) dias após o recebimento do pedido.</li> <li>• No caso de reparos em equipamentos, é necessário conferir, antes de qualquer procedimento, se está na garantia para contactar o fornecedor, seja compra através da UFV, seja por meio de convênio.</li> <li>• Os pedidos de materiais gráficos e para produção de obras (fotolito, chapas, papéis etc.), bem como de consumo imediato terão prioridade.</li> <li>• Realizar pesquisas de preços, bem como promover o atendimento e a negociação com os fornecedores devidamente documentada.</li> <li>• As propostas de fornecimento serão feitas em nome da Fundação Arthur Bernardes – CNPJ 20.320.503/0004-02 – Editora UFV, constando: especificações completas dos produtos, preço unitário, valor total, prazo de entrega, frete, condições e forma de pagamento.</li> <li>• Elaborar os processos de compras na quantidade prevista, com qualidade e menor preço, visando custo/benefício e atendendo com precisão os objetivos da Editora UFV de modo a torná-los práticos e econômicos.</li> <li>• Garantir a agilidade nos trâmites burocráticos, visando à satisfação dos clientes.</li> <li>• Manter processos documentados e transparentes para os setores interessados e auditoria interna.</li> <li>• Manter os processos arquivados.</li> </ul>
<p>Condições para as</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• As compras com valores inferiores a ¼ do salário mínimo poderão ser feitas diretamente do melhor fornecedor, mediante</li> </ul>



compras	<p>simples pesquisa de mercado (por telefone ou e-mail).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Os orçamentos que ultrapassarem o valor a <math>\frac{1}{4}</math> do salário mínimo terão que ser encaminhados por e-mail e impressos com a logomarca da empresa, constando especificação do produto, condição de pagamento, validade da proposta e prazo de entrega.</li> </ul>
Cadastro dos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover e manter atualizado o banco de dados dos fornecedores.</li> </ul>
Autorização de fornecimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração da Autorização do processo para assinatura da Diretoria.</li> <li>Análise pela Diretoria. Caso seja aprovada será enviada para autorização ao fornecedor. Se reprovada, o processo retorna ao gerente solicitante com as devidas justificativas.</li> </ul>
Acompanhamento dos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar e fiscalizar o cumprimento do prazo combinado no pedido para entrega do produto.</li> </ul>
Arquivamento dos processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manter processos documentados e transparentes aos setores interessados e para auditoria interna.</li> <li>Manter os processos arquivados.</li> </ul>

Através do fluxograma podem-se melhor visualizar os processos e suas etapas.



## **6- Conclusão**

Durante a realização das atividades, várias dificuldades foram detectadas; porém, a que mais impactou foi a comunicação. Outro fator de dificuldade foi seguir um plano de trabalho, visto que quando um procedimento estava pronto para se seguir, surgiam mudanças de aperfeiçoamento do Sistema de Gestão Integrado (RM) e, com os procedimentos tinham que ser obrigatoriamente começados do zero.

Uma das maiores dificuldades encontradas em uma implantação de Gestão por Processo foi o comportamento das pessoas, resistência a mudanças, zona de conforto, problemas com a cultura etc. Nem sempre estes problemas são ocasionados propositalmente, pois há também conflitos com as “Ferramentas”, como as CRMs, ERPs, entre outras. Cada área envolvida em um processo tem suas necessidades, suas próprias ferramentas, e a grande dificuldade é atender com a mesma ferramenta as necessidades de todas as áreas. Ou o processo tem que ser adaptado ou são necessárias customizações nas ferramentas que, normalmente, têm custos muito elevados. É muito importante que os processos possam ser inseridos aos poucos, pois quanto maior a mudança, maior será a dificuldade da implantação. Tudo faz parte de um progresso, no qual deve estar envolvidos a alta direção da empresa, a equipe de implantação e aquelas que irão executar os processos. Neste momento, todos devem fazer parte de um único time, que tem como objetivo evoluir e melhorar o sistema.

A implantação do novo sistema de Gestão por Processos no setor trouxe vários benefícios como, redução de retrabalhos, agilidade dos pedidos dos demais setores e confiança nas atividades agora desenvolvidas com o novo sistema, através de formulários padronizados. Houve enorme ganho de tempo nos relatórios para análise de compras, o que antes era um gargalo, hoje passou a ser analisado com mais facilidade, segurança e de forma padronizada. Pode-se perceber, com a realização deste trabalho, que a Gestão por Processo implementado de forma correta e no seu devido momento representa um fator importante para micro e pequenas empresas. É interessante ressaltar que, em razão de a estrutura da empresa ser de pequeno porte, pôde-se ter melhor “visão do todo” e foco na obtenção de resultados.

Este trabalho possibilitou melhor compreensão da implantação da Gestão por Processo, especificamente no Setor de Compras da Editora UFV. Observando as dificuldades enfrentadas na área gerencial, objetivou-se implantar o processo de padronização, com melhor atendimento dos clientes e redução dos custos, garantindo assim melhor qualidade de vida no trabalho a todos os envolvidos.

Com a metodologia da pesquisa-ação desenvolvida neste trabalho, foi possível propor a implantação da Gestão por Processo no setor, garantindo agilidade nos processos antes burocráticos, ganho de tempo na execução de outras tarefas, permitindo também maior satisfação no atendimento de outros setores em suas demandas. Como resultado do trabalho destacam-se: consciência de todos os envolvidos no novo processo a ser seguido, atendimento às demandas dos demais setores de forma mais ágil, melhor alternativa para se trabalhar na resolução de problemas, seguir e manter o processo padronizado através de medidas corretivas quando necessárias e, por fim, o desenvolvimento de uma metodologia de implantação de um sistema de Gestão por Processo em um setor de compras.

## 7 - Referências

CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: Teoria e Casos*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, p.212-236, 2012.

JUNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. *Mapeamento e gestão por processos – BPM* (Business process management). São Paulo: M.Books, p.102, 2011.

RODRIGUES, K. F. C.; FARIA, A. F.; SUZUKI, J. A. *Implantação da gestão por processos em uma empresa nascente de base tecnológica*. (XVIII Simpósio de Engenharia de produção – Gestão de projetos e engenharia de produção. Bauru, SP, Brasil, 08 a 10 de novembro de 2010) p.3, 2010.

COLENGHI, V. M. *O & M e Qualidade Total: uma interpretação perfeita*, 2ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003 . 296 p.

DE SORDI, J. O. *Gestão por Processos: Uma abordagem da Moderna Administração*, 3º Ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, A. L. *Gestão da Qualidade Empresarial*. 2º Ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

BARDINE, R. *Organizações Funcionais e Por Processos*. Disponível em:<<http://www.coladaweb.com/administracao/organizacoes-funcionais-e-por-processos>>. Acesso em 25 ago. 2014.

KOBAYASHI, A. *Dificuldades da Implantação de processos*. Disponível em:<<http://alexkobayashi.wordpress.com/2008/01/30/dificuldades-da-implantacao-de-processos>>. Acesso em 30 set. 2014.

Fonte:

<https://www.google.com.br/#q=a+importancia+da+padroniza%C3%A7%C3%A3o+dos+processos>. Acessado em 20/10/2014.