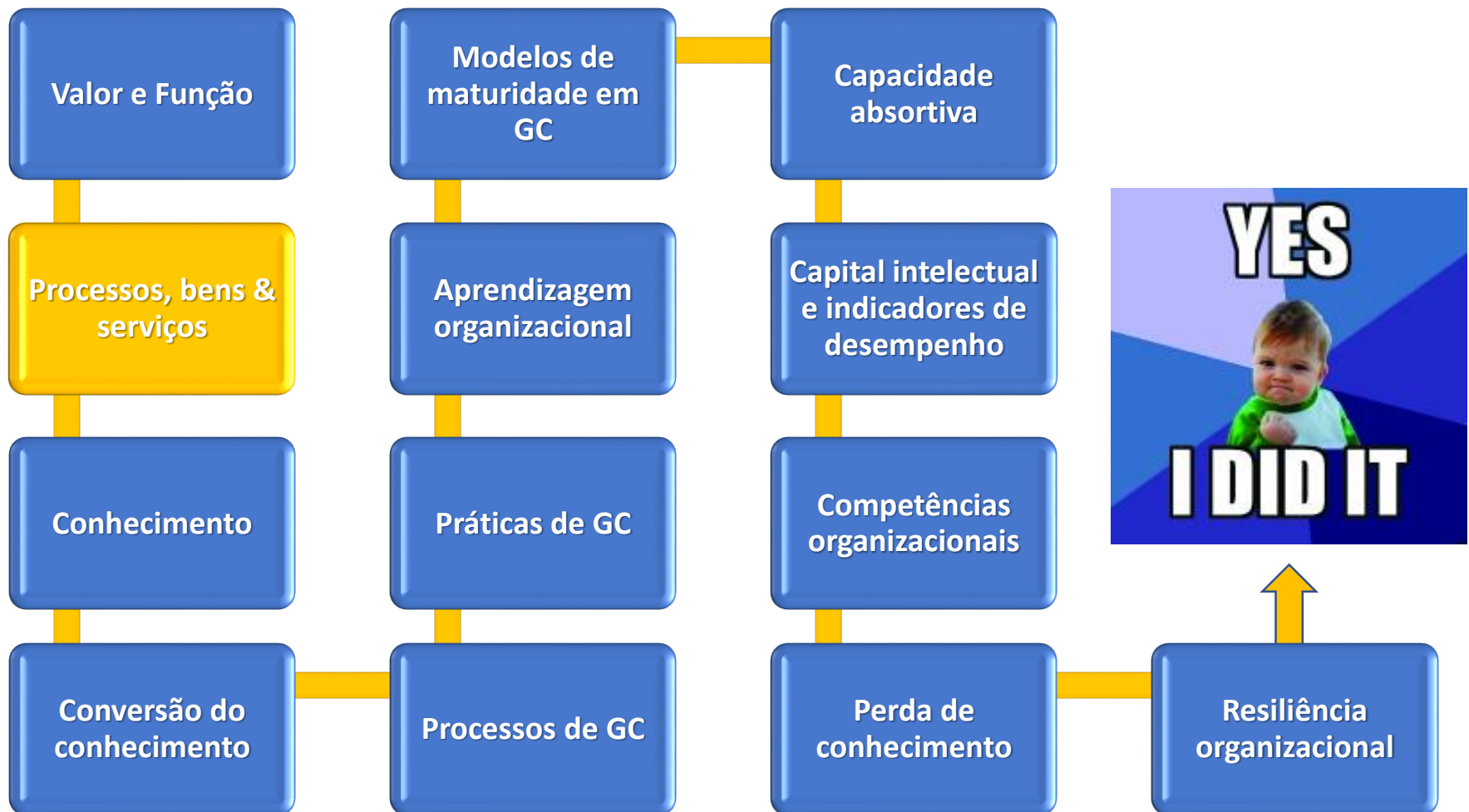
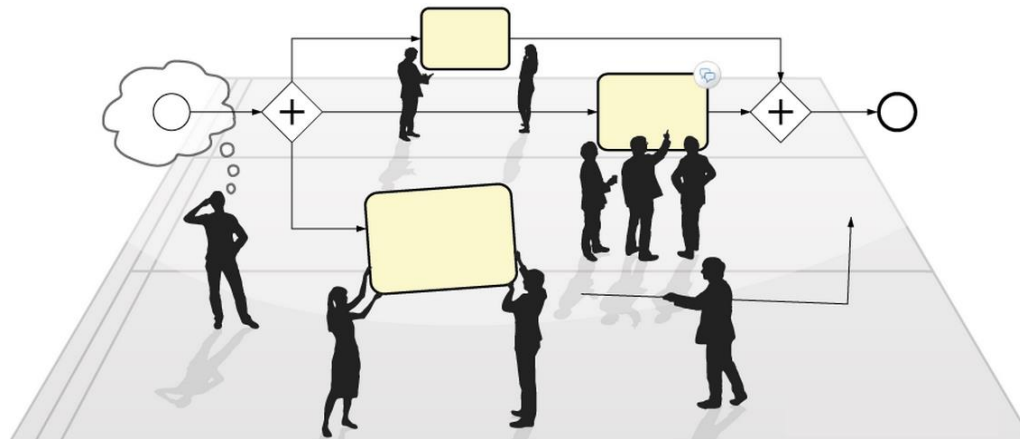


Gestão do conhecimento nas organizações



GESTÃO POR PROCESSOS BENS E SERVIÇOS

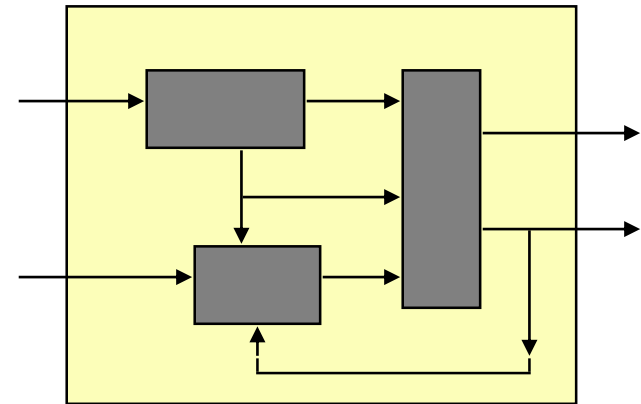
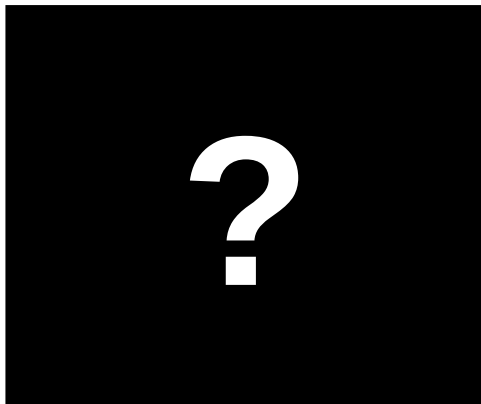


26 de agosto de 2016

GESTÃO POR PROCESSOS



O QUE É A ORGANIZAÇÃO?

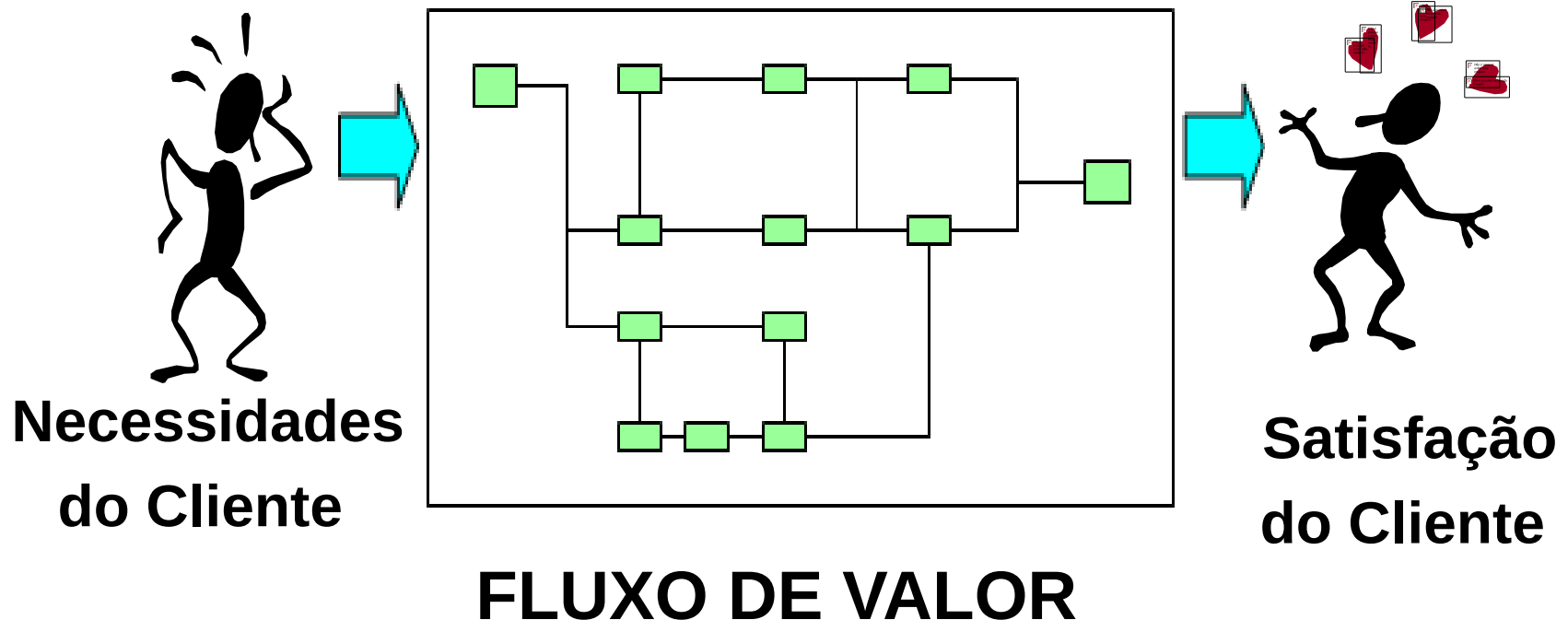


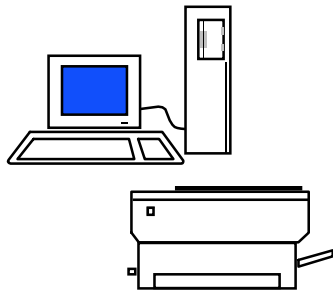




FLUXO DE VALOR

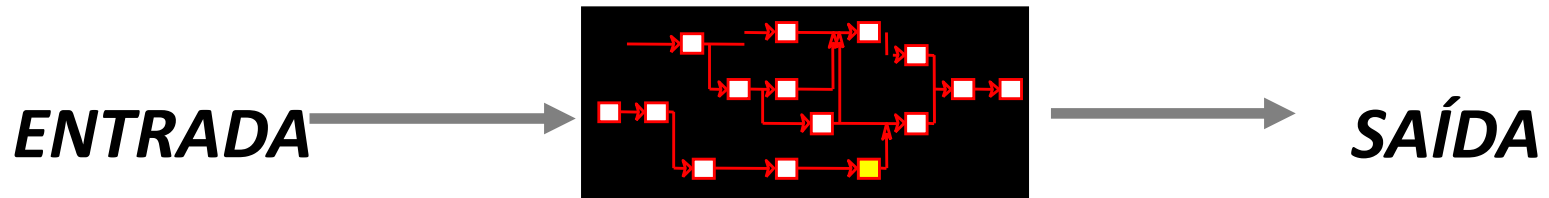
é um **conjunto de atividades**, do início ao fim, que cria um resultado a um cliente; sua meta é **satisfazer** este cliente.





Organização





Necessidades e expectativas dos clientes

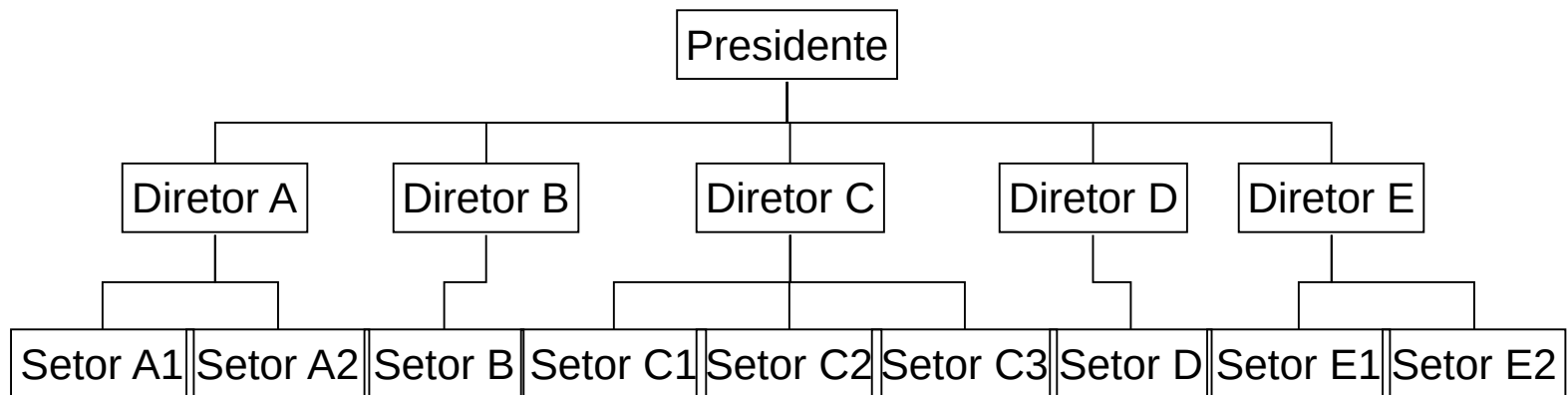


Processos



Produtos

□ A VISÃO clássica das Empresas



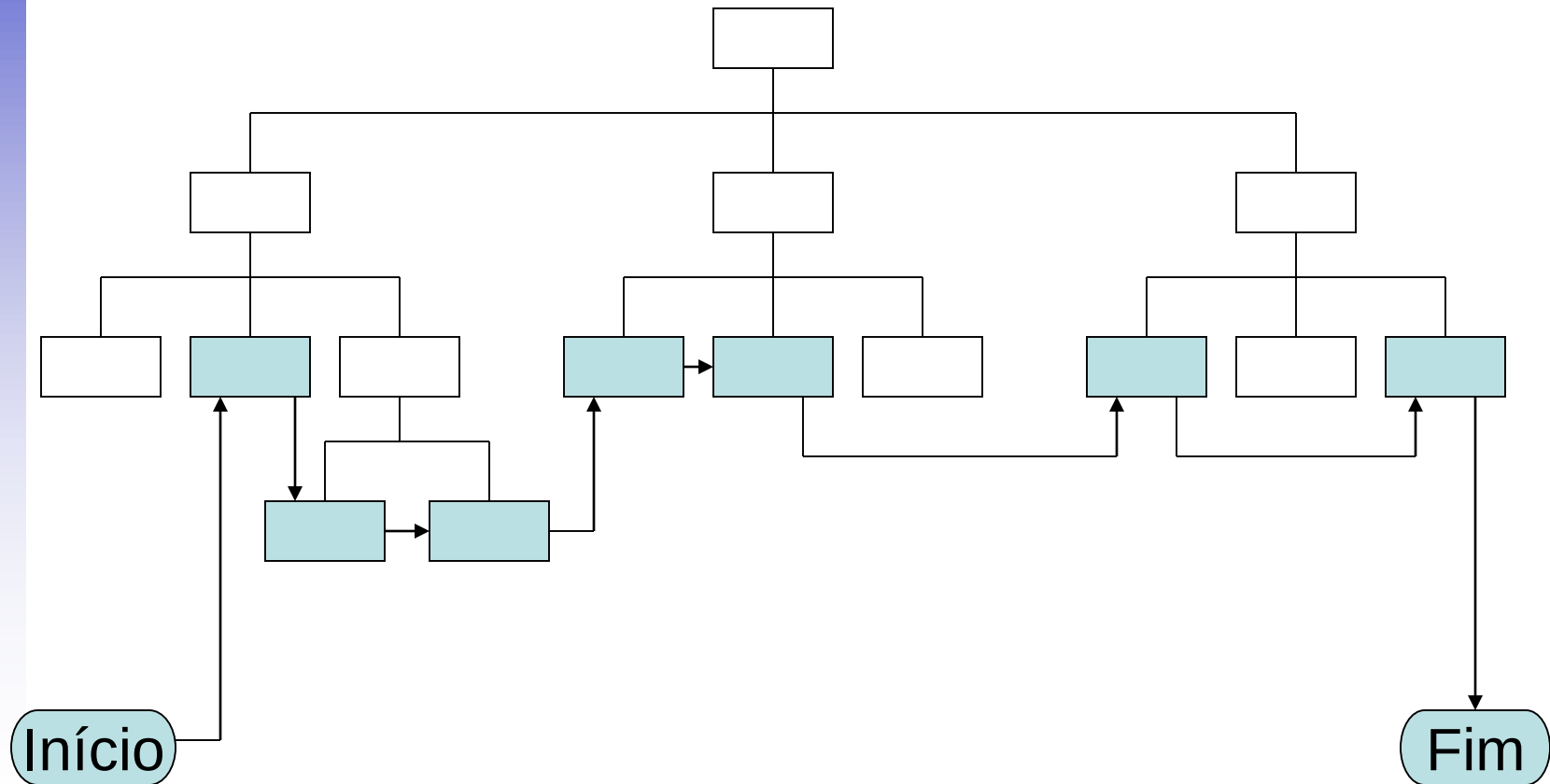
□ QUESTÕES:

- *Quem são os Clientes e o Mercado ?*
- *Quais são os Produtos (bens e/ou serviços) ?*
- *Como são os Fluxos de Trabalho ?*

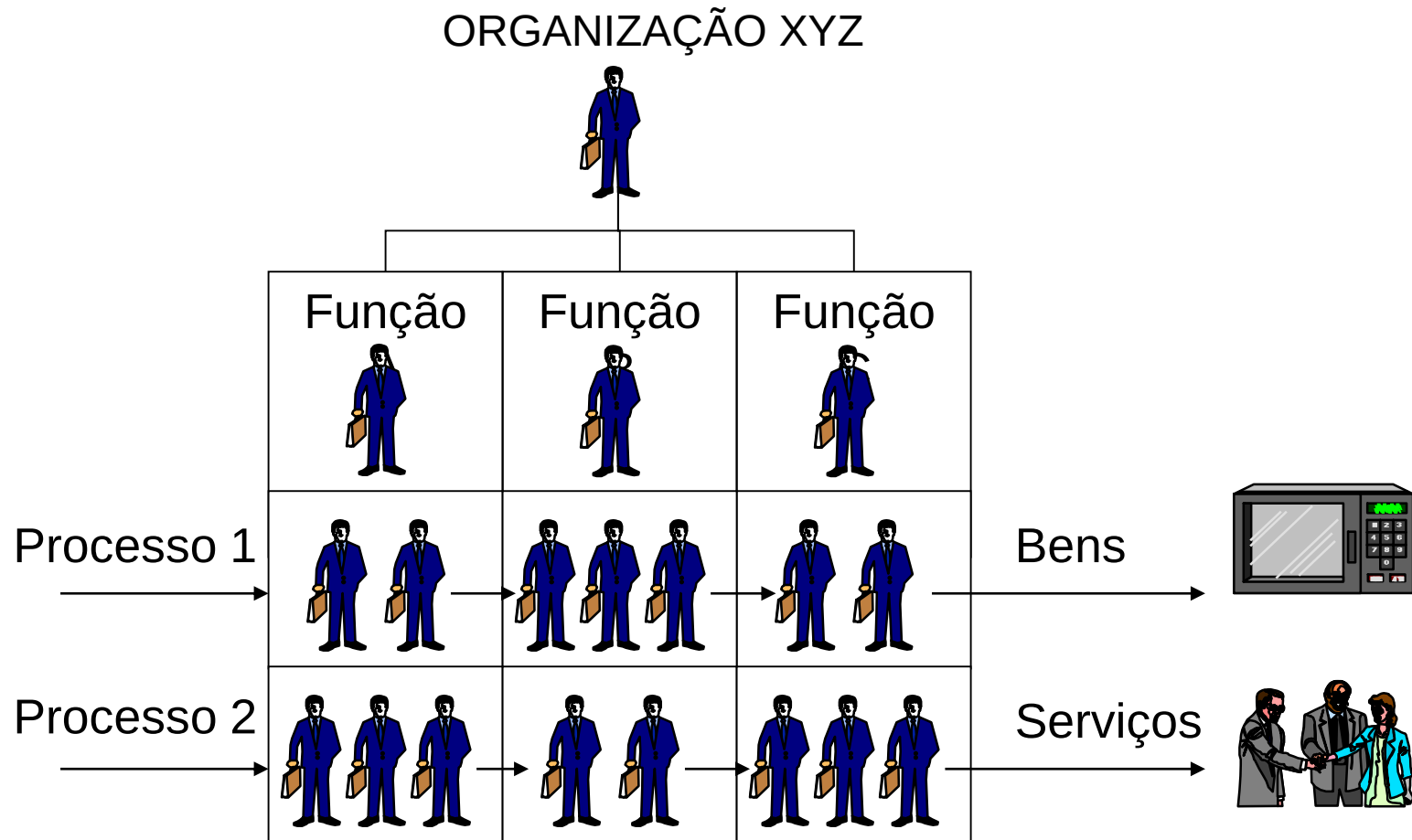


- As Empresas são vistas como um Grande Agrupamento de Departamentos (Setores)
- Visão decorrente do Antigo PARADIGMA de Divisão do Trabalho
- Nenhum Departamento tem Responsabilidade Total por um Processo de Trabalho Completo
- Gerenciamento é quase sempre voltado à Estrutura Organizacional (Recursos) e Não aos Resultados
- Há criação de Barreiras Interdepartamentais

Gestão: Funcional x Processos

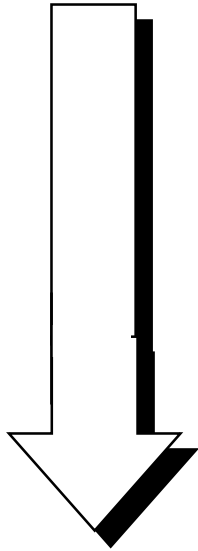


□ Enfoque de processos x enfoque de departamentos



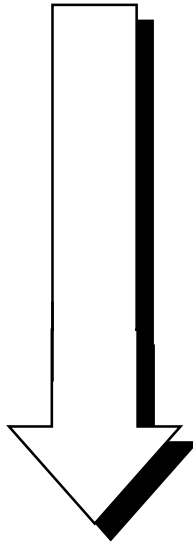
GERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO x GERÊNCIA DO PROCESSO

Desenvolvimento



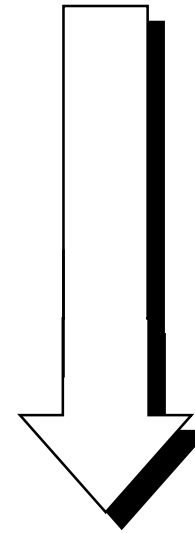
Tecnologia

R. Humanas



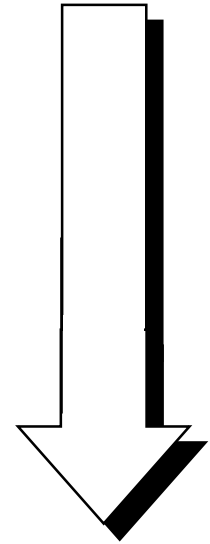
**Motivação
Satisfação**

Vendas/Serviço



Quota

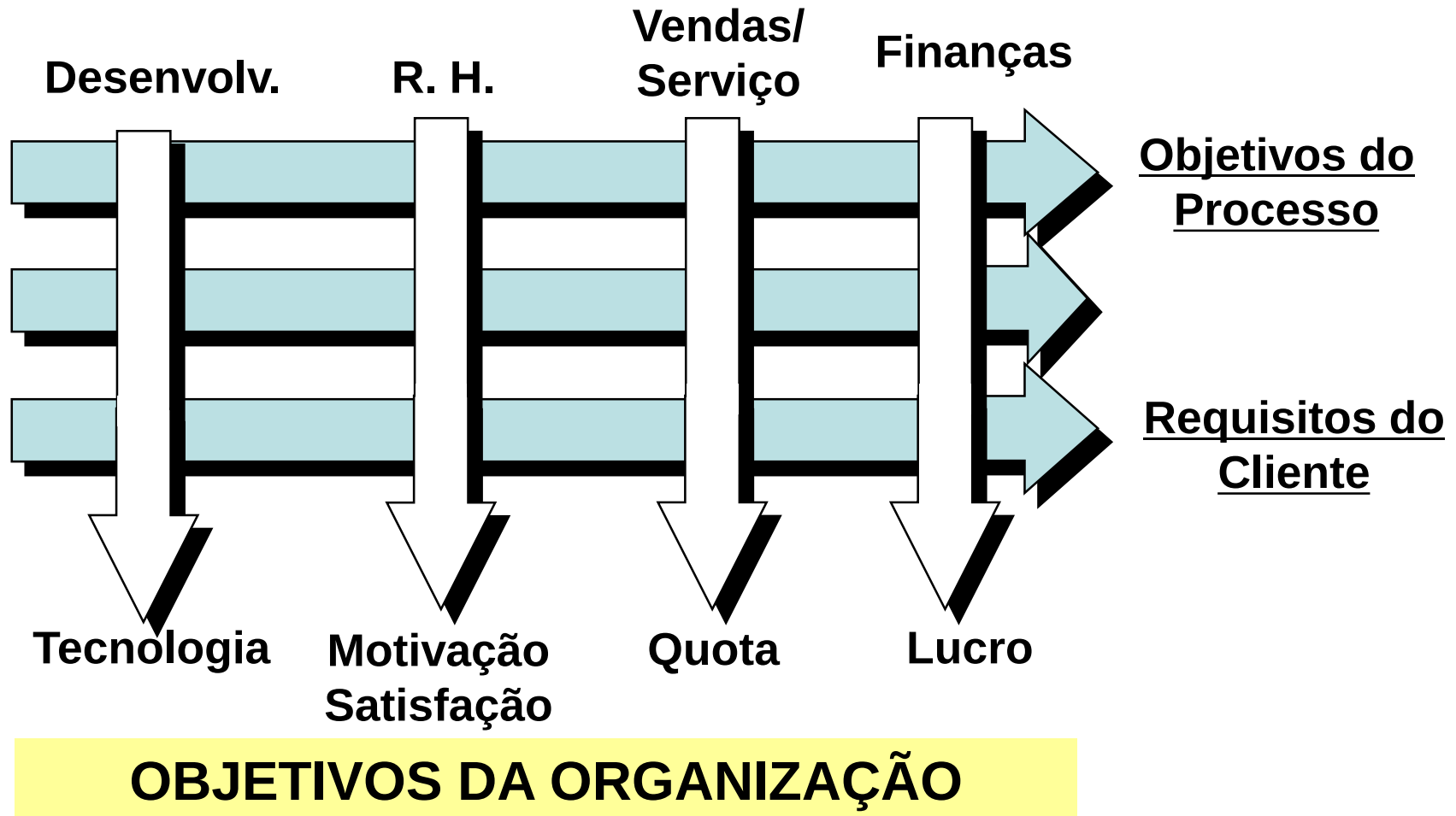
Finanças



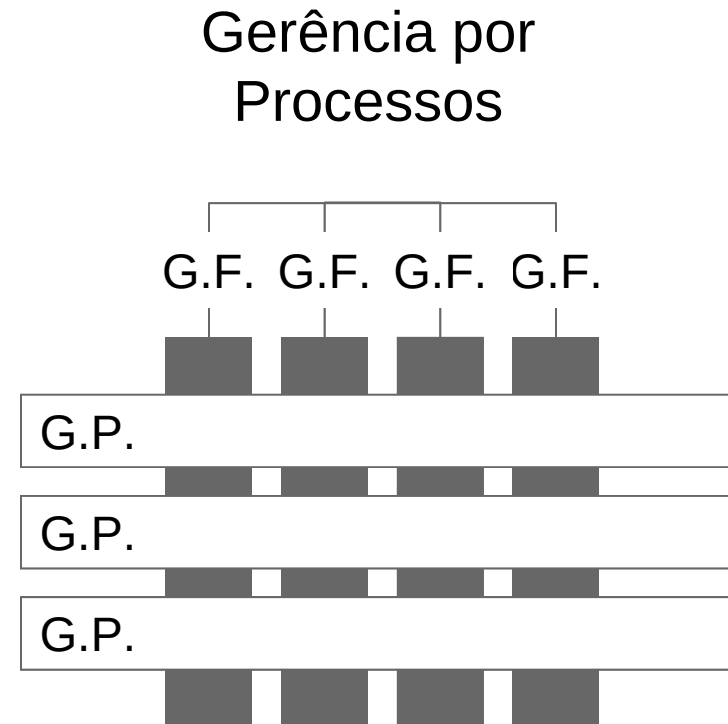
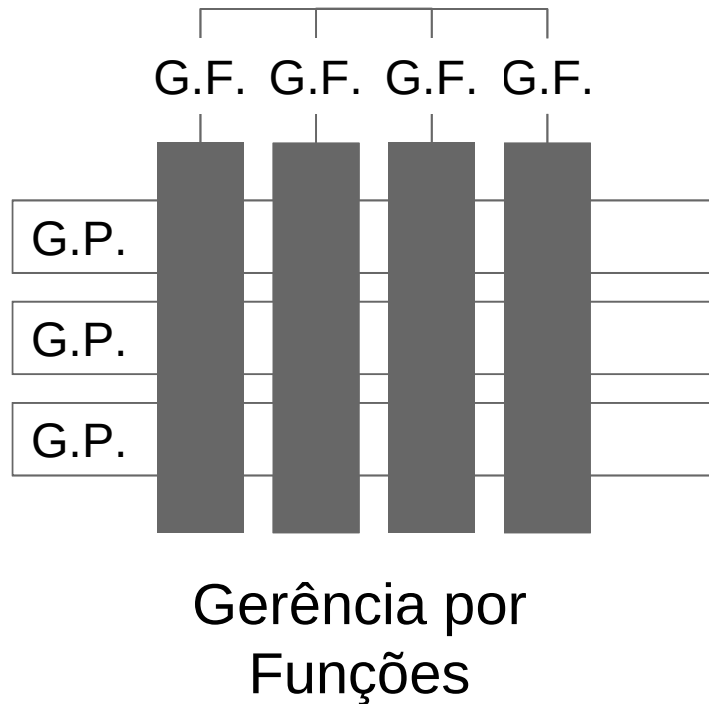
Lucro

OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

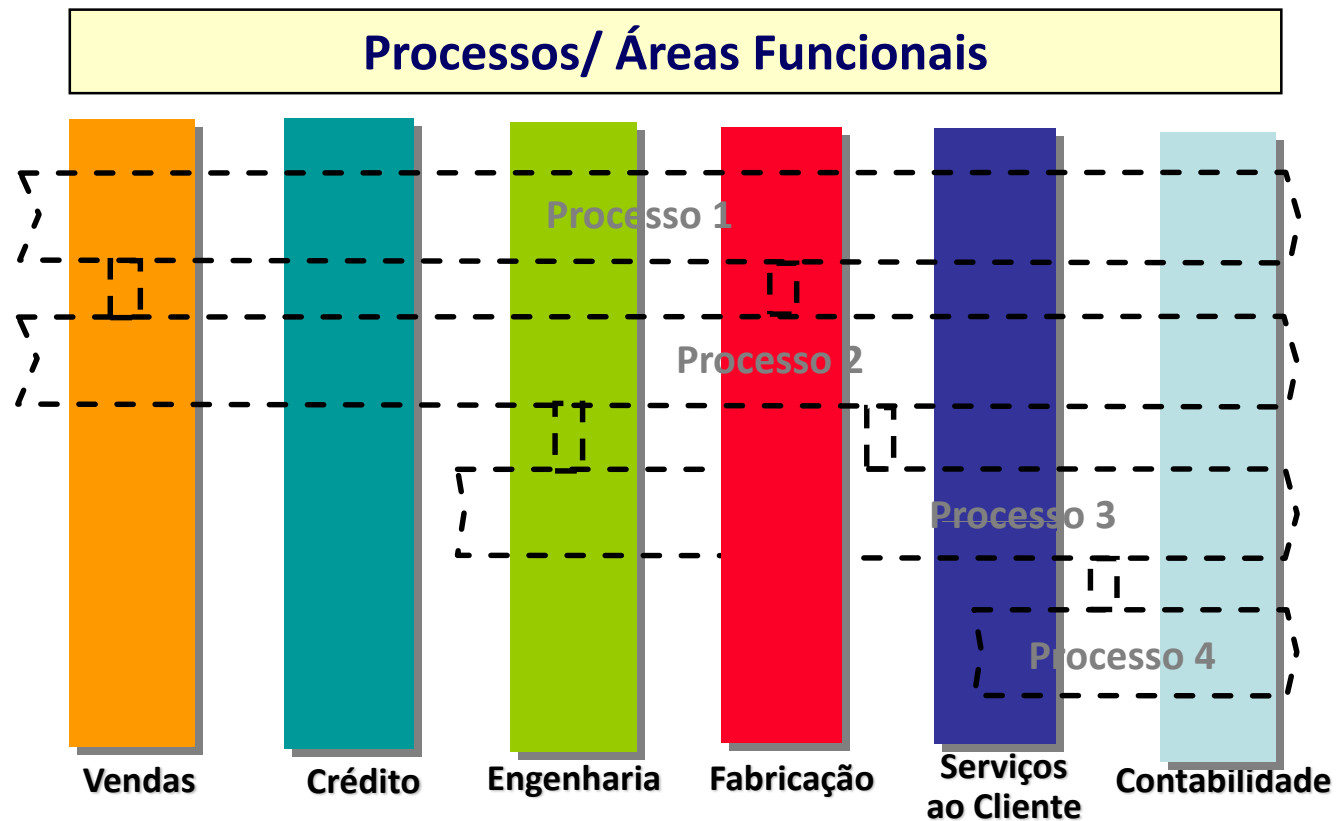
GERÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO x GERÊNCIA DO PROCESSO



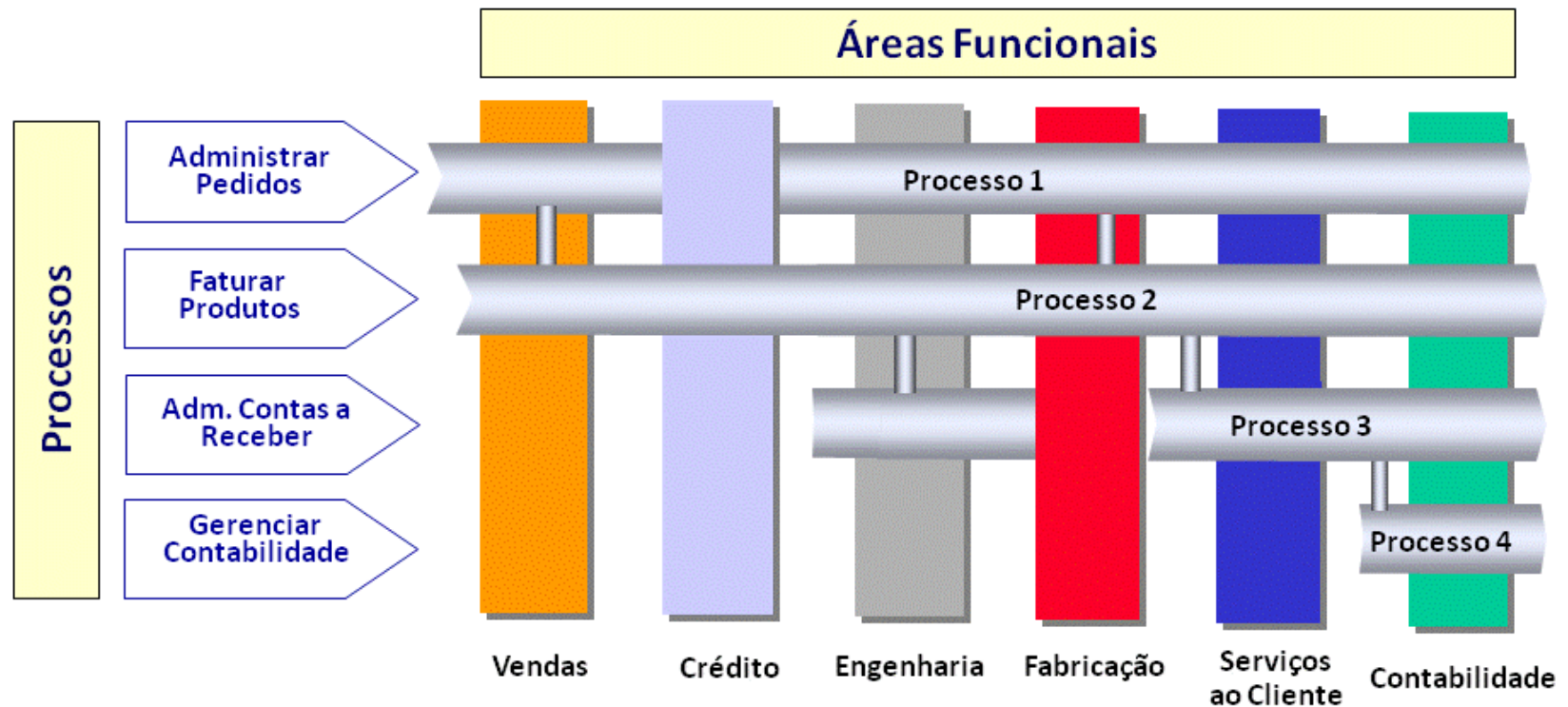
Gestão Funcional x Gestão Por Processos



Muitas vezes, a Visão de Processos é confundida com as Áreas Funcionais

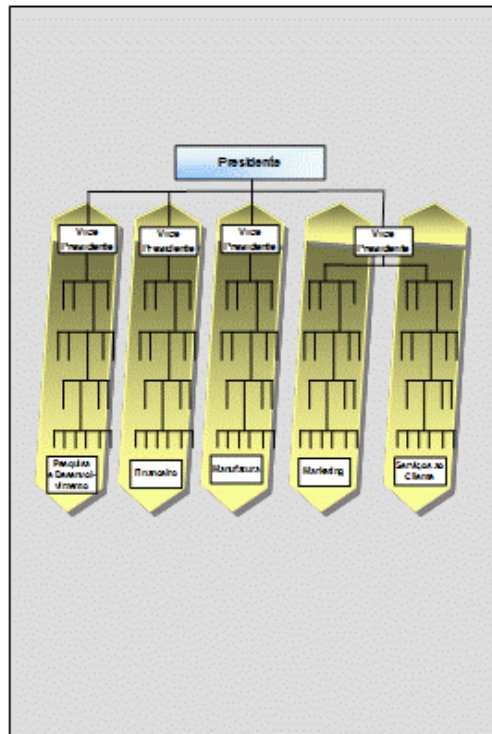


Visão Horizontal de Processos

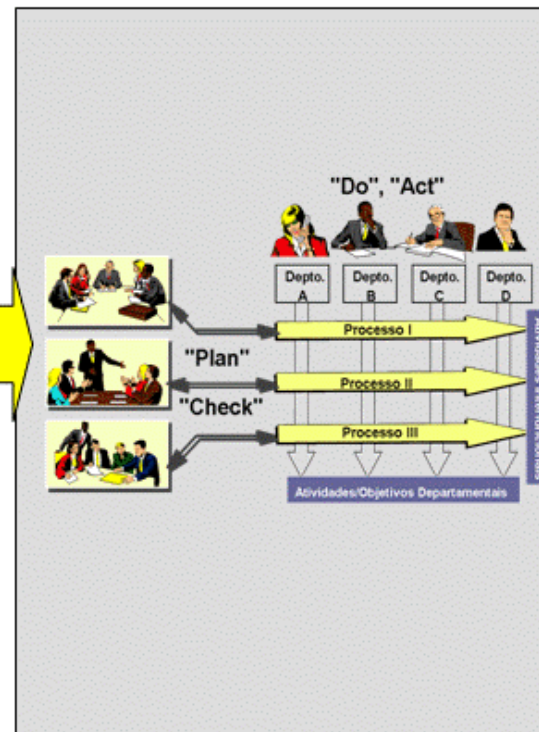


São conhecidos como processos interdepartamentais, interfuncionais ou horizontais.

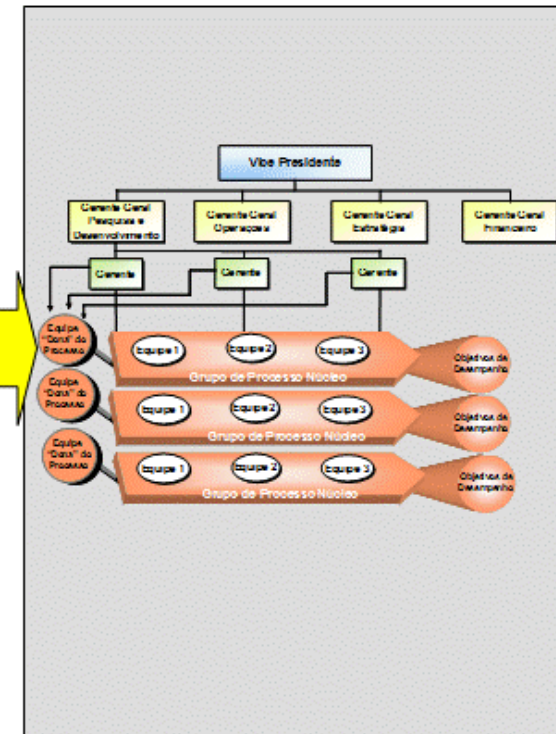
Organização Vertical



Visão por Processos



Organização Horizontal



Típico Silos Funcional →

Processos de Negócio



	Marketing	Pesquisa & Desenv.	Logística	Produção	Compras	Finanças
Gerenc. Relac. com Clientes	Gerenc. de conta	Definir Requerim.	Definir Requerim.	Estratégia Produção	Estratégia Insumos	Lucrativid. Cliente
Gerenc. Serviços a Clientes	Administ. de conta	Serviço Técnico	Especific. Desemp.	Coordena. Execução	Avaliação Prioridad.	Custo de Servir
Gerenciamento da Demanda	Planejame. Demanda	Requerim. Processo	Previsão	Planejame. Capacida.	Fontes	Análise da Negociaçã.
Acato de Ordens de Clientes	Ofertas Especiais	Requerim. Ambiente	Planejame. da Rede	Direciona. da Planta	Seleção Forneced.	Custo da Distribuiç.
Gerenc. Fluxo Produtivo	Especific. Enpacota.	Estabilida. Processo	Critério de Priorização	Planejame. Produção	Fornecim. Integrado	Custo da Manufatura
Gerenc. Relac. com Fornecedores	Registro de Pedidos	Especific. Materiais	Fluxo das Moviment.	Planejame. Integrado	Gerencia. Forneced.	Custo dos Materiais
Desenv. & Comerc. Produtos	Plano de Negócio	Projeto do Produto	Requerim. Moviment.	Especific. Processo	Especific. Materiais	Custo da P&D
Gerenc. das Devoluções	Ciclo de Vida Prod.	Projeto do Produto	Logística Reversa	Re-manufatur.	Especific. Materiais	Custo & Lucrativid.

Fonte: LAMBERT et al (2001)

PROCESSO

É a organização de:

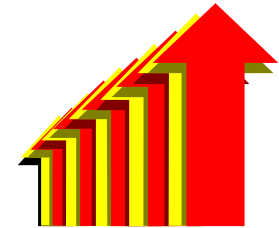
Pessoas



Equipamentos



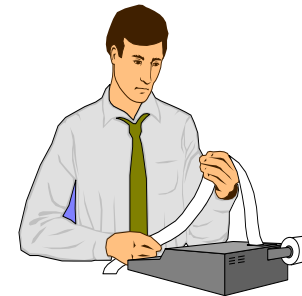
Esforços



Informações



Procedimentos - Ação

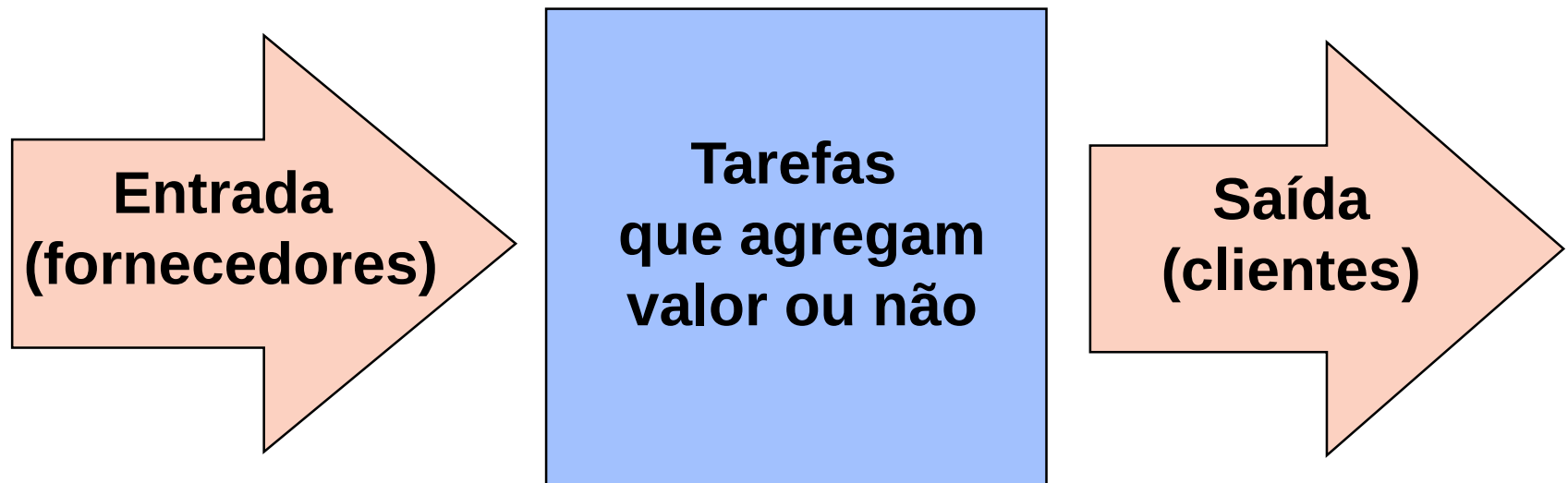


Em atividades de trabalho logicamente interrelacionadas para atingir os objetivos do negócio.



PROCESSO

Um processo é uma série de tarefas logicamente interrelacionadas que quando executadas produzem resultados esperados.



CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO

Definido

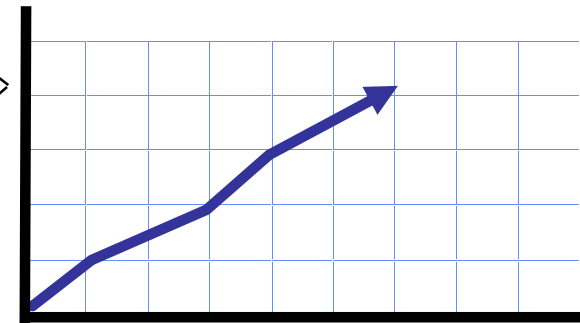
- Documento
- Necessidades e Medidas estabelecidas

Repetitivo

- Atividades cíclicas
- Entendido
- Seguido...consistentemente

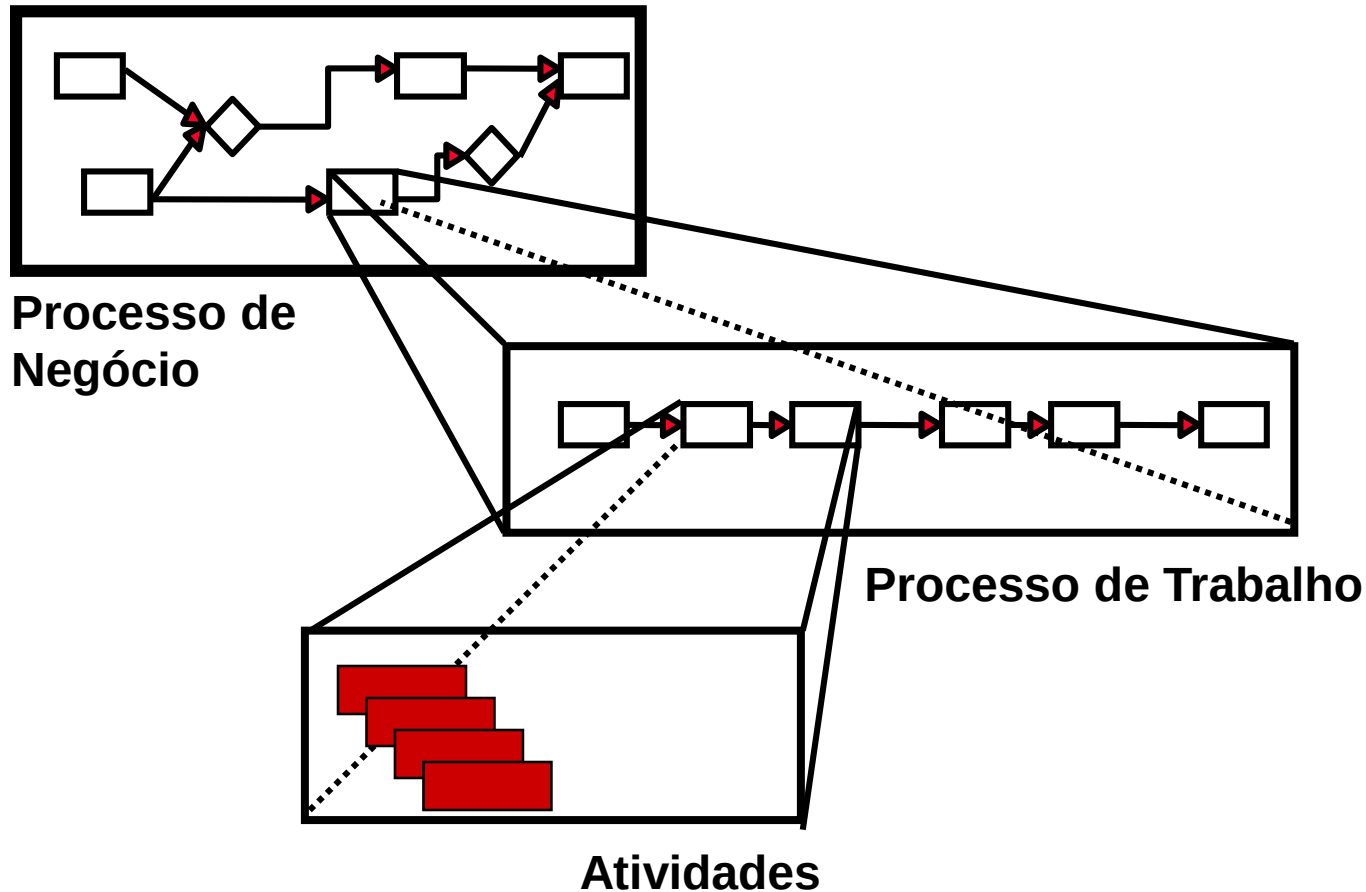
Previsível

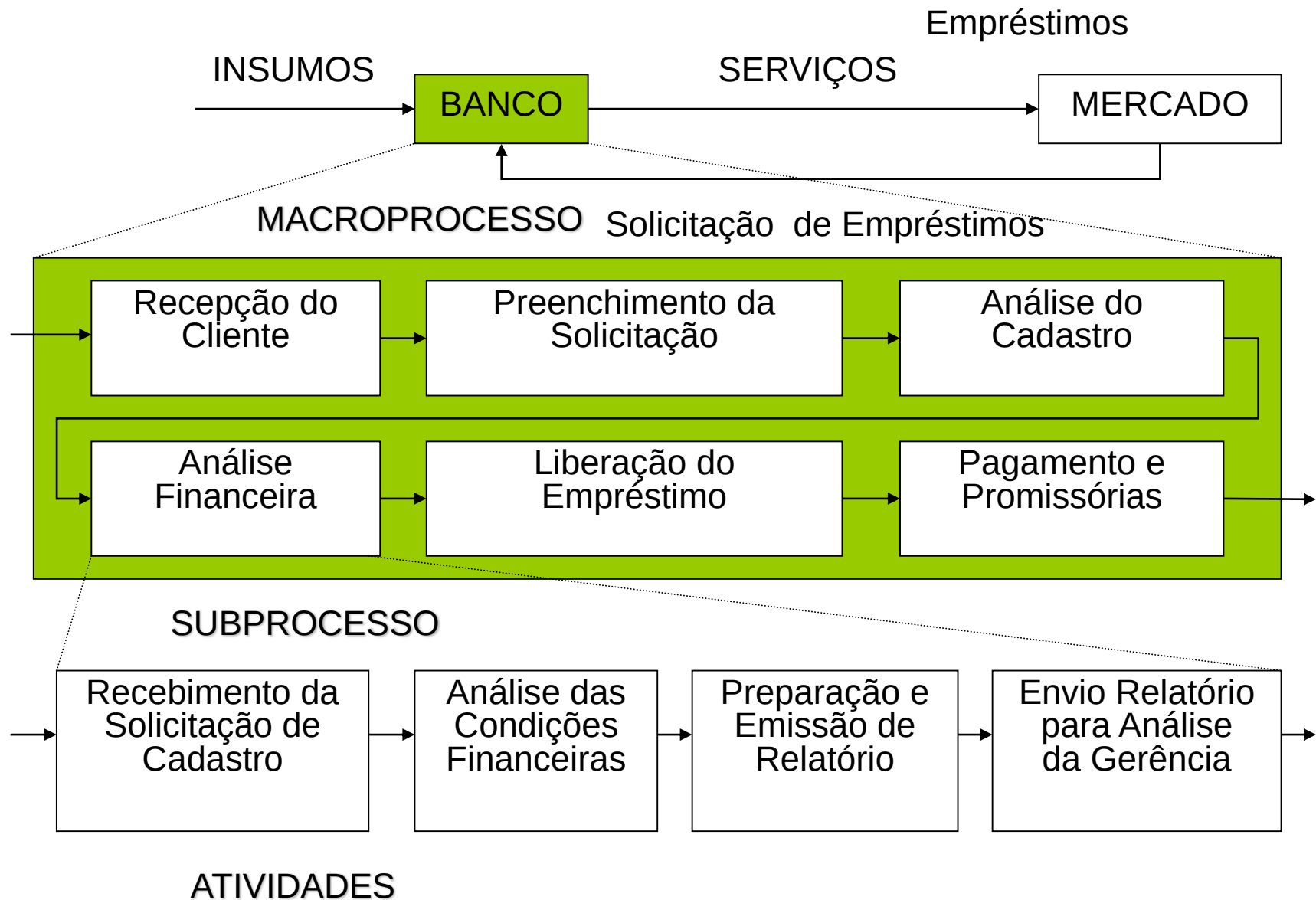
- Estável



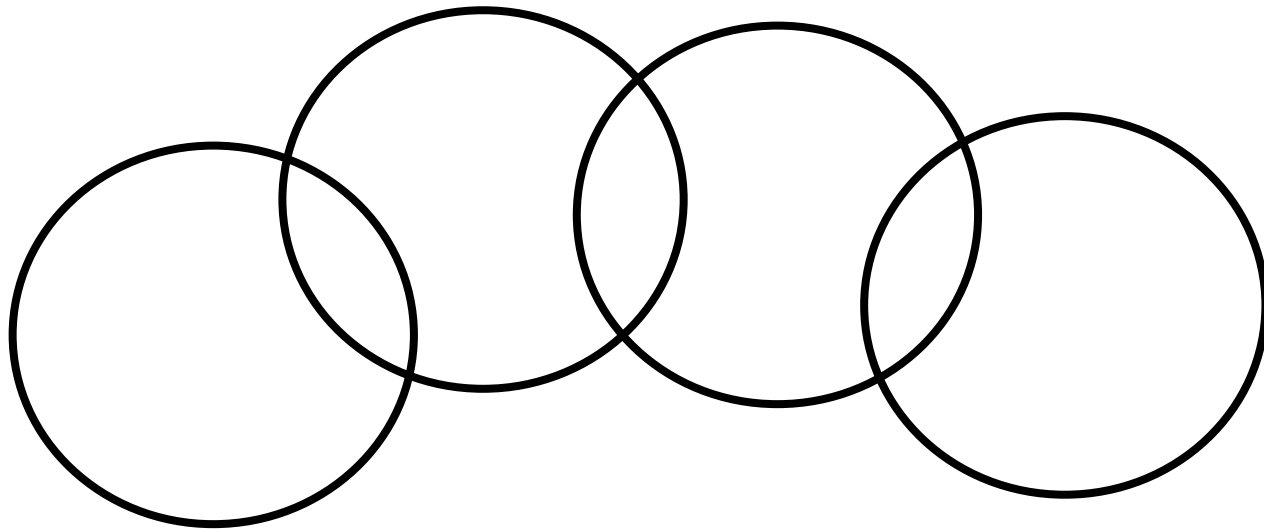
HIERARQUIA

Os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades.

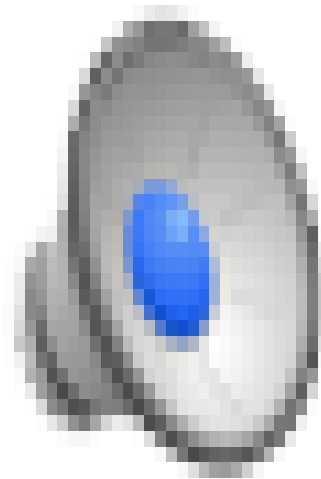




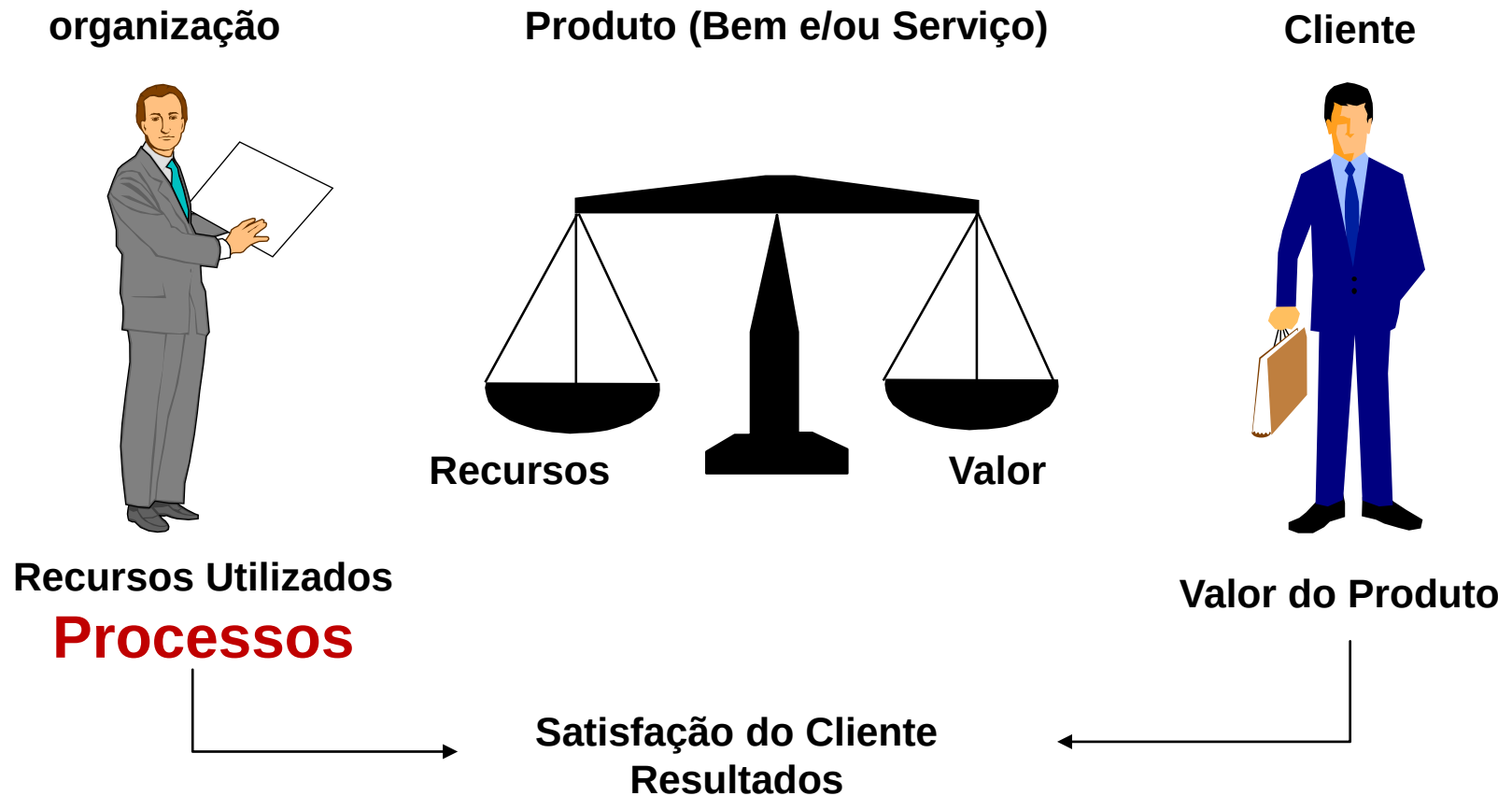
CLIENTE - FORNECEDOR

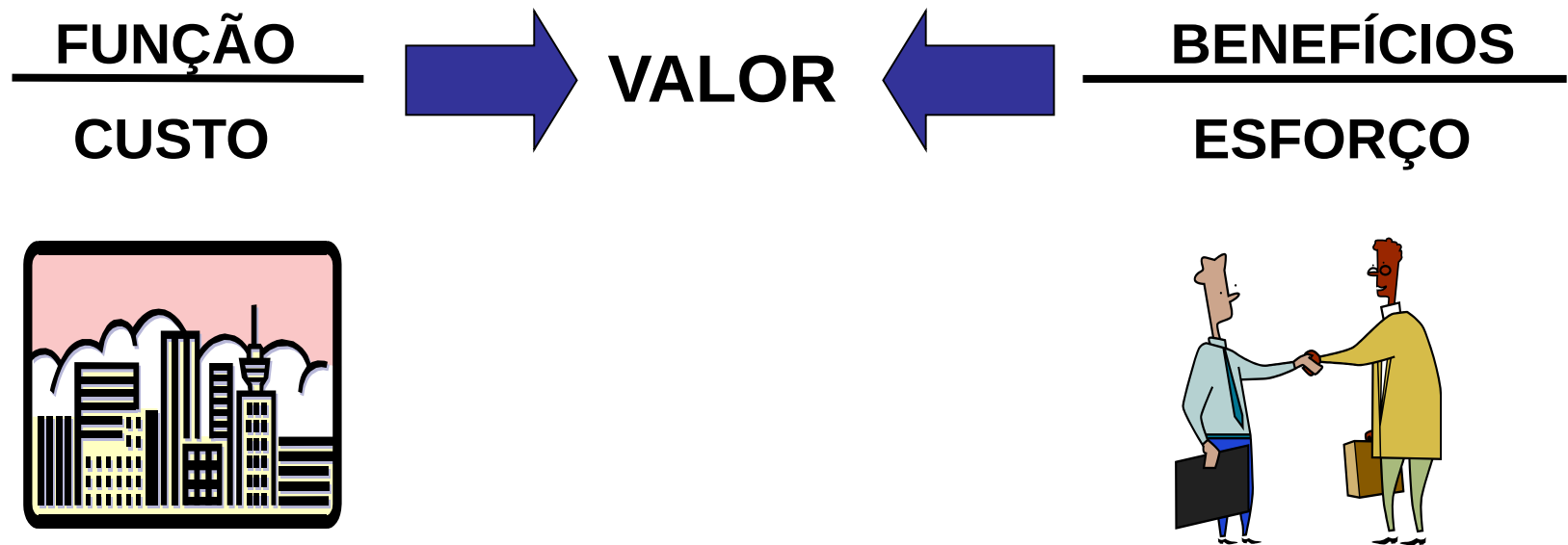


Processo



A Competitividade da empresa depende de sua habilidade em orientar sua cadeia de valor

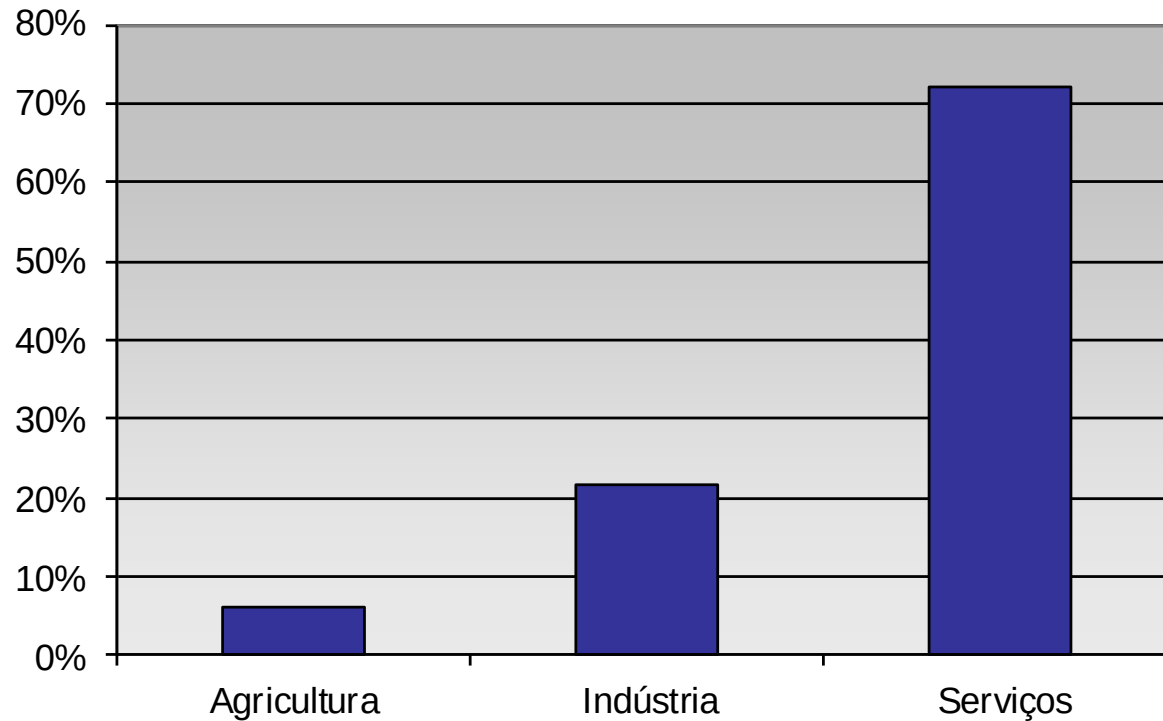




GESTÃO DE SERVIÇOS



% PIB - Serviços (BRASIL) (2016)



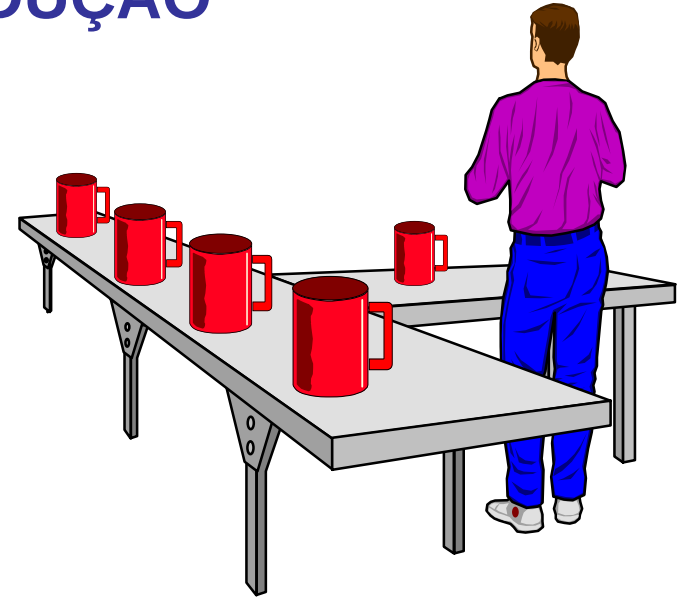
FONTE: The Central Intelligence Agency (CIA), 2016

Disponível em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>

MOTIVOS DE PERDAS DE CLIENTES :

• Morte:	1%
• Mudança De Local:	3%
• Mudança De Hábitos:	5%
• Preço:	9%
• Insatisfação Com O Bem :	14%
• Insatisfação Com O Serviço:	68%

SERVIÇOS NECESSITAM DA PRESENÇA DO CLIENTE PARA SUA PRODUÇÃO



**Serviços precisam
da presença do cliente
para serem produzidos**

**Bens *não* precisam
da presença do cliente
para serem produzidos**

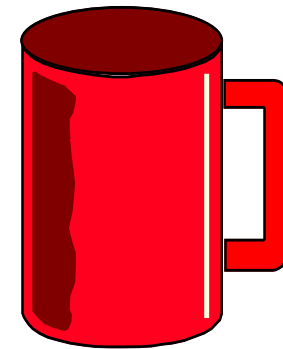
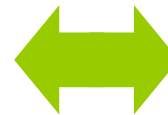
SERVIÇOS SÃO INTANGÍVEIS



Serviço



Intangível



Bem



Tangível

SERVIÇOS NÃO PODEM SER ESTOCADOS



Serviços são produzidos e consumidos simultaneamente



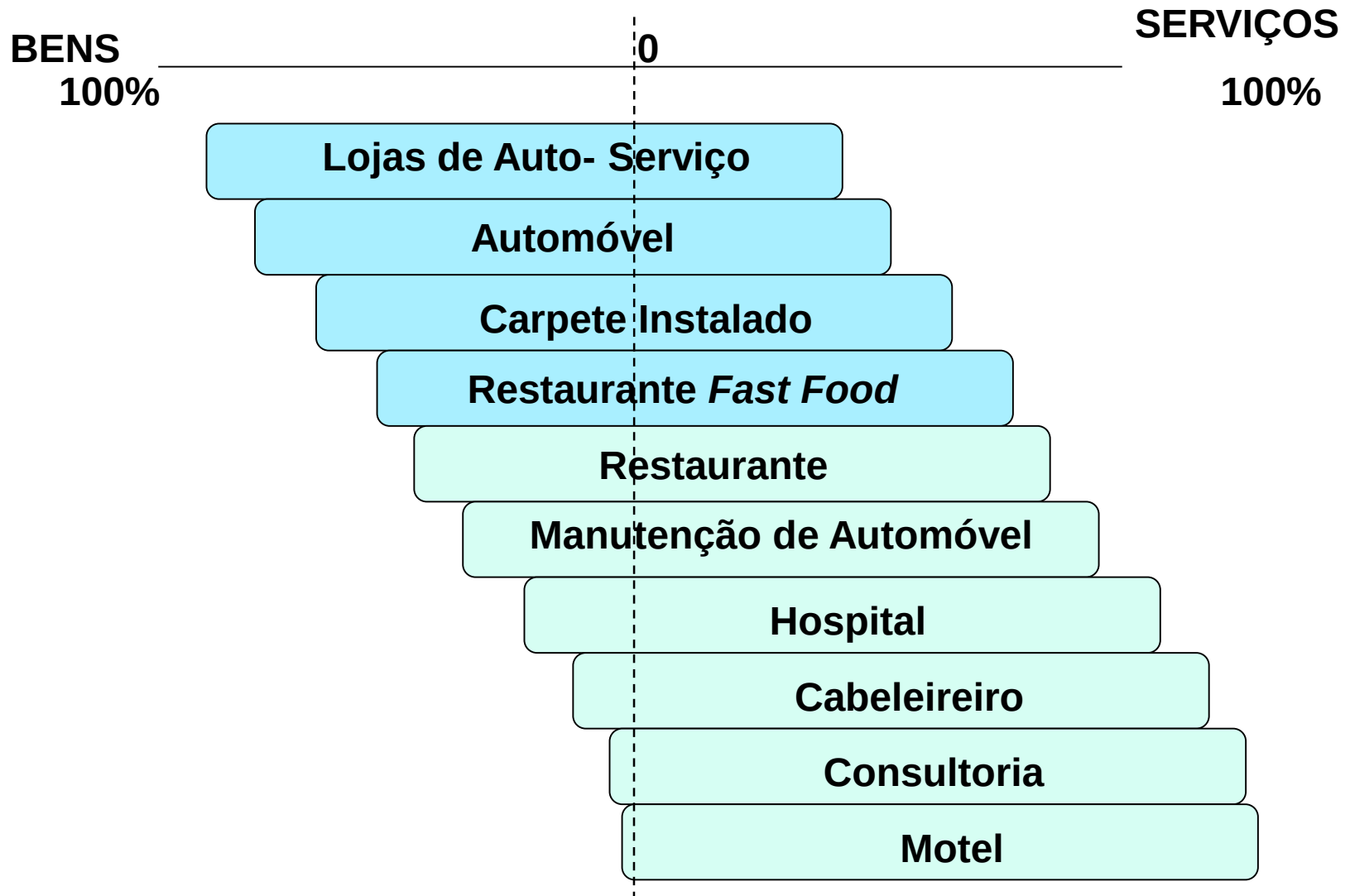
Bens podem ser produzidos e estocados para consumo futuro

- **Serviços não podem ser medidos, testados ou verificados antes da entrega;**
- **Não é possível inspecionar a qualidade;**
- **Serviços refletem o comportamento do fornecedor;**
- **O cliente é parte do processo;**
- **Uma vez que uma oportunidade é perdida não há segunda chance;**
- **Não é possível devolver um serviço;**
- **Quanto mais pessoas interagem com o cliente, menor a possibilidade dele ficar satisfeito.**

QUESTÕES ASSOCIADAS À SERVIÇO DE QUALIDADE (Harrington)

- Ter interfaces amigáveis com usuário (serviços simples e fáceis de usar);
- Empregados treinados em relação ao seu emprego (funções, atribuição, relações, etc.);
- Organização impulsionada e focalizada no cliente externo (empregados dão o máximo e sabem que “são” a empresa);
- Tempo de resposta abreviado;
- Desenvolver empregados com poderes.

O contínuo entre bens e serviços (Sasser et al., 1978)



CLASSIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE SERVIÇO

Ênfase em:

- pessoas
- *front office*
- processo

Alto grau de:

- contato
- personalização
- autonomia



Ênfase em:

- equipamentos
- *back room*
- produto

Baixo grau de:

- contato
- personalização
- autonomia

Serviços profissionais

- consultoria
- banco (pessoa jurídica)
- assistência técnica
- serviço médico

Loja de serviços

- banco (pessoa física)
- restaurantes
- varejo em geral
- hotelaria

Serviços de massa

- transporte urbano
- cartão de crédito
- comunicações
- varejo de revistas

**Número de clientes processados por dia
em uma unidade típica**

ESTRATÉGIA DE SERVIÇOS DEFINIDA
(Realça as reais prioridades do cliente)

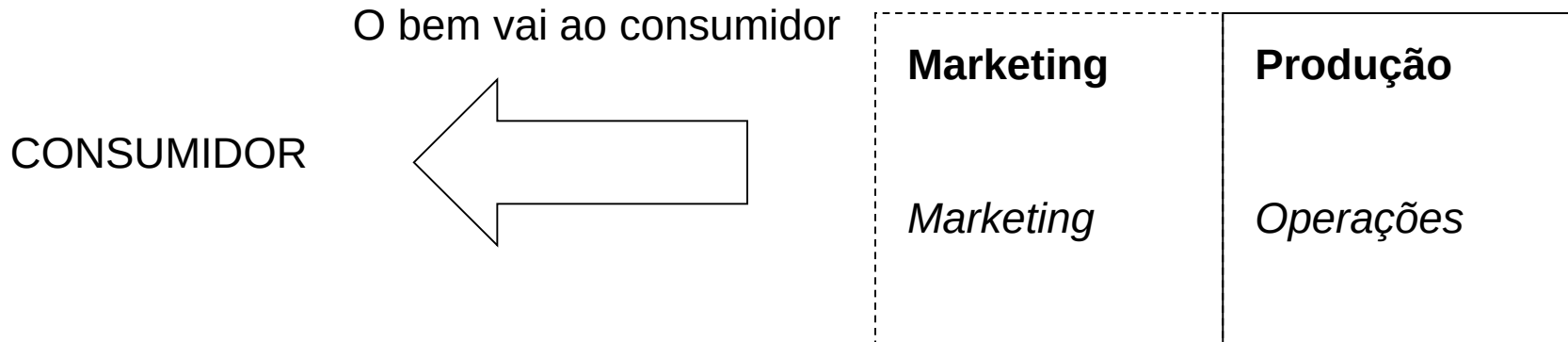
**LINHA DE FRENTE INTERESSADA NO
CLIENTE**
(Avaliam a necessidade e a situação do cliente)

SISTEMAS AMIGÁVEIS AO CLIENTE
(Projetados para o cliente e não para a
organização)

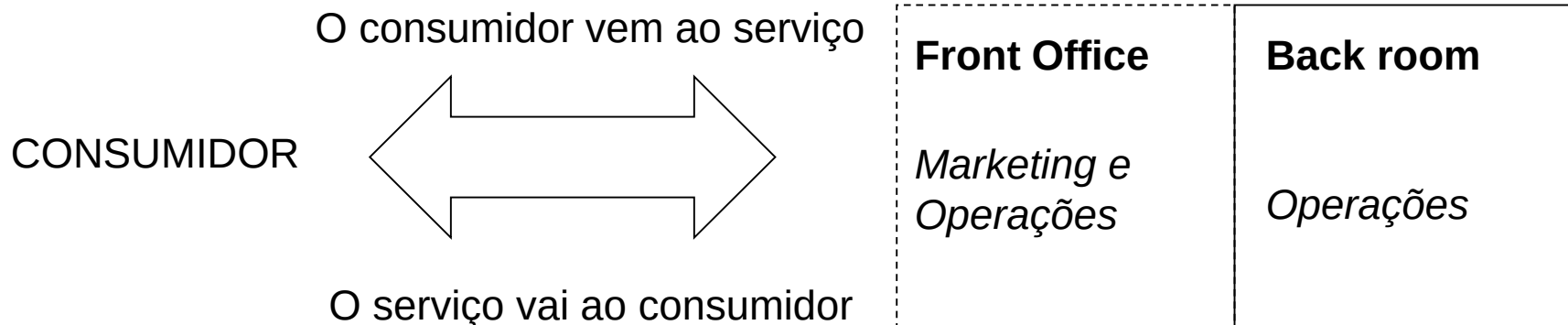
**ORGANIZAÇÃO
DE SERVIÇOS
COM SUCESSO**

As funções de marketing e operações em empresas de manufatura e serviços (Armistead, 1988)

Na Manufatura



Nos Serviços



SEPARAÇÃO ENTRE ATIVIDADES DE ALTO E BAIXO CONTATO

Cliente



Sistema de Operações de Serviço

Front Office (linha de frente)

- alto contato com o cliente
- incerteza
- variabilidade
- difícil controle

*salão de
restaurante*



Back Room (retaguarda)

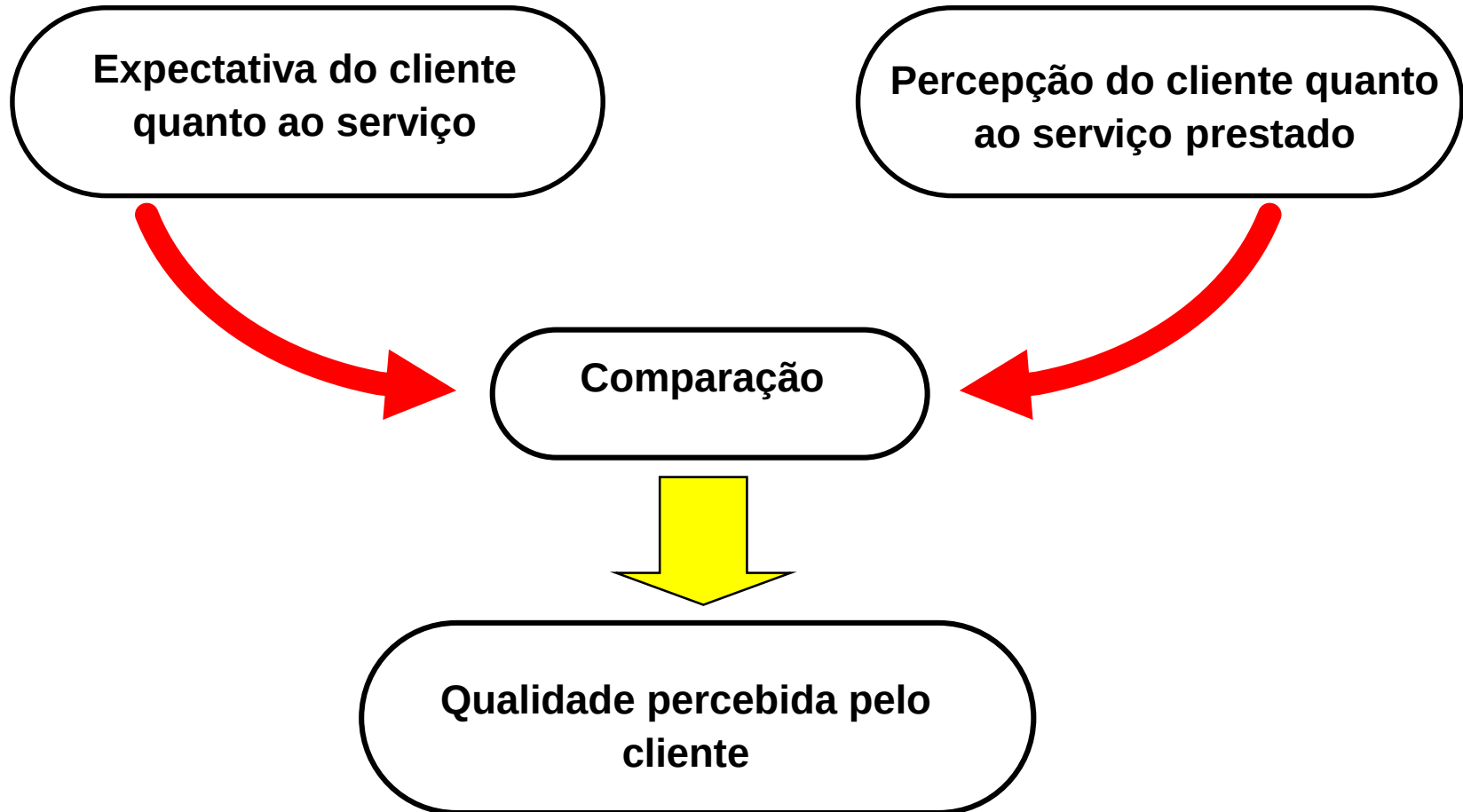
- baixo contato
- previsibilidade
- padronização
- maior controle

*cozinha de
restaurante*

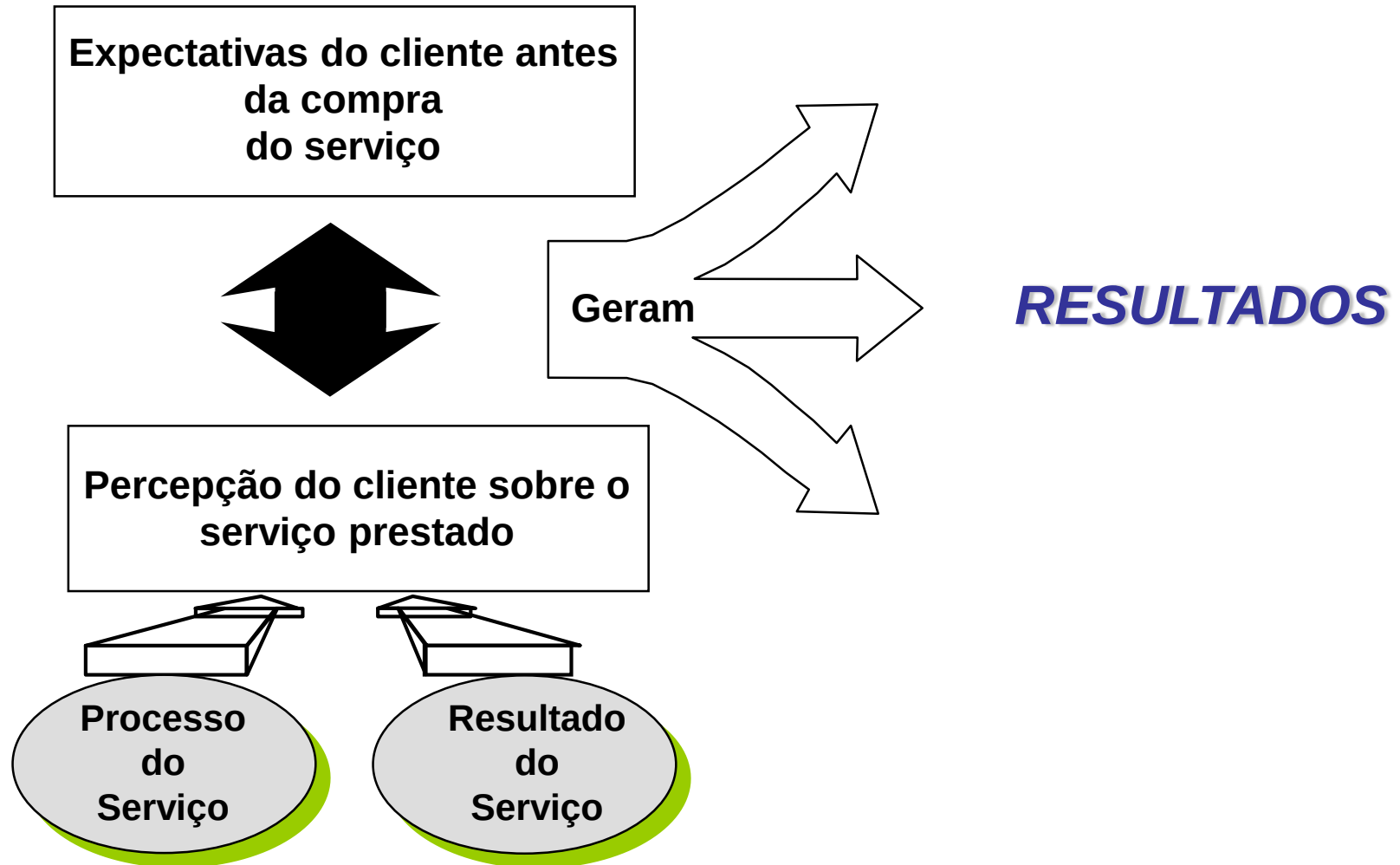
FATORES QUE INFLUENCIAM NA SATISFAÇÃO DOS CLIENTES

- Intangibilidade dos Serviços
- Avaliação dos Clientes
- Expectativas
- Processos **f**_(cliente/fornecedor)

QUALIDADE DE SERVIÇOS

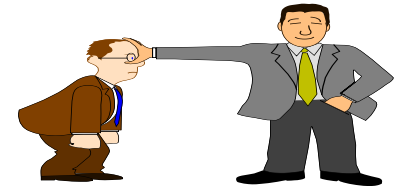


PROCESSO DE AVALIAÇÃO



Dificuldades para obter informação junto ao consumidor (voluntárias) :

- Os funcionários de empresas de serviços não costumam favorecer reclamações, assumindo postura defensiva.
- Os consumidores geralmente não acreditam que a reclamação possa gerar algum resultado;
- Quando o consumidor participa do processo do serviço, sente-se responsável por sua própria insatisfação.



MODELO PARA ANALISAR FALHAS DE QUALIDADE EM SERVIÇOS

CONSUMIDOR

Comunicação
boca a boca

Necessidades
pessoais

Experiência
anterior

Serviço
Esperado

Serviço
Percebido

PRESTADOR DO
SERVIÇO

Prestação de serviço
(inclusive contatos pré e
pós-prestação)

LACUNA 4

Comunicação
externa com o
consumidor

LACUNA 3

Tradução das percepções
em especificações de
qualidade de serviço

LACUNA 2

Percepção que a
administração tem das
expectativas do consumidor

LACUNA 1

LACUNA 5

Principais conceitos abordados na aula:

- **Processo:** é uma série de tarefas logicamente interrelacionadas que quando executadas produzem resultados esperados.
 - Características: Definido, Repetitivo, Previsível
- **Bem:** X
- **Serviço:** X
 - Características: Serviços necessitam da presença do cliente para sua produção; são intangíveis; não podem ser estocados.

Gestão do conhecimento nas organizações

