

## **GERENCIAMENTO DE AQUISIÇÕES APLICADO À UMA EMPRESA DE ENTRETENIMENTO**

### **PROCUREMENT MANAGEMENT APPLIED TO AN ENTERTAINMENT ENTERPRISE**

Bianca Canalli Zagueto

Dr<sup>a</sup>. Juliana Sayuri Kurumoto Barbosa

#### **Resumo**

*O objetivo desta pesquisa é melhorar o processo de aquisições de uma empresa de entretenimento por meio do mapeamento de processo e do desenvolvimento de ferramentas de organização de informações e controle de eficiência. Para isso foi realizado um estudo de caso que envolveu o departamento de Divisão da Produção que é responsável por cotação, relacionamento com fornecedores, análise, acompanhamento e encerramento de contratos. Foram realizadas entrevistas com os assessores de produção para analisar o cenário atual da divisão, compreendendo as atividades envolvidas na gestão de aquisições, identificando as atividades críticas e oportunidades melhoria, que auxiliaram no desenvolvimento de uma ferramenta para compilação de dados e avaliação de fornecedores. Buscou-se desenvolver uma ferramenta com interface intuitiva que permite a seus usuários realizar atividades com tempos de execução reduzidos, reduzindo custos e otimizando tomadas de decisões.*

**Palavras-chave:** *Aquisições; Cadeia de Valor; Mapeamento de Processos; Desenvolvimento de Ferramentas.*

#### **Abstract**

*The purpose of this research is to improve the procurement process of an entertainment company through process mapping and development of organization tools and efficiency control. For this, a case study was carried out involving the Production Division department that is responsible for quotation, relationship with suppliers, analysis, monitoring and closing of contracts. Were held interviews with production evaluators to analyze the current scenario of the division, understanding activities involved in acquisition management, identifying critical activities and opportunities, which helped the development of a tool for data collection and suppliers' evaluation. It was sought to develop a tool with an intuitive interface that allows its users to perform activities with reduced execution times, reducing costs and optimizing decision making.*

**Key-words:** *Procurement; Value Chain; Process Mapping; Tool Development.*

## **1. Introdução**

O aumento da competitividade e da complexidade de produtos e serviços tem exigido cada vez mais das empresas um melhor planejamento e gestão de recursos. Principalmente, porque se torna difícil obter todos os recursos necessários na empresa. Desse modo, os processos de aquisição e terceirização tem se tornado uma opção interessante para serem considerados nos projetos das empresas.

Dessa forma, novas formas de contratações, como aquisição de novos itens e acordos de serviços de terceiros, são consideradas para adequação à menor disponibilidade de recursos financeiros nas empresas enquanto se aumenta a exigência de eficácia dos projetos, conforme Santos (2013).

Para auxiliar as empresas em seu planejamento e gerenciamento de recursos, incluindo a temática da aquisição, tem-se o guia PMBOK que reúne conhecimentos e práticas de gestão de projetos, também utilizado em estruturas tradicionais de negociações, pela gestão de projetos, incluindo decisões em diversas áreas da empresa assim como na distribuição de responsabilidades, aplicação de recursos, desenvolvimento da equipe, comunicação interna e demais processos administrativos que precisam ser tratados. Isto ocorre pela necessidade de gerir projetos cada vez em maior escala, assim como gerir a quantidade e complexidade de um portfólio de projetos, em que uma estrutura unificada para controle e tomada de decisões traz amplos benefícios. Entre estes benefícios podemos citar a simplicidade e agilidade na compilação de dados, otimização de processos e a prevenção de retrabalho dos colaboradores dos setores envolvidos.

Assim, segundo Xavier (2013) é essencial a otimização dos recursos de uma empresa, para que a mesma possa se tornar mais eficiente ao cenário apresentado pelo mercado, principalmente ao se considerar a modificação dos processos para aplicação por projetos.

Diversos segmentos têm enfrentado desafios em relação à aquisição de bens e serviços necessários para o funcionamento da empresa. No segmento de eventos e entretenimento, tão importante quanto a compra de produtos para atender aos clientes, é vista a necessidade de realizar contratações de serviços a serem prestados, que são importantes e garantem maiores lucros à empresa. Dentre estes serviços, pode-se citar as contratações de buffet, atrações e decoração, serviços fornecidos por terceiros e necessários para todos os eventos planejados.

Considerando a importância que o quesito tem ao negócio em questão e, a fim de garantir uma maior eficiência no processo em geral, é imprescindível que ocorra a redução de

custos, assim como a implementação de melhores processos de aquisições. Nesse sentido, é importante destacar que não deve ser considerado unicamente o fator preço, mas sim devem ser analisados fatores como qualidade de atendimento, efetividade no que fora contratado, cumprimento de prazos, condições e formas de pagamento.

A fim de abranger os diversos quesitos que necessitam de avaliação, será utilizada a teoria recomendada pelo PMBOK (2014), em que o processo de aquisição é dividido nas fases: planejar o gerenciamento das aquisições; conduzir as aquisições; controlar as aquisições e; encerrar as aquisições.

Assim, o objetivo desta pesquisa é melhorar o processo de aquisições de uma empresa de entretenimento por meio do mapeamento de processos, do desenvolvimento de ferramentas, organização de informações e controle da eficiência.

## **2. Revisão da Bibliografia**

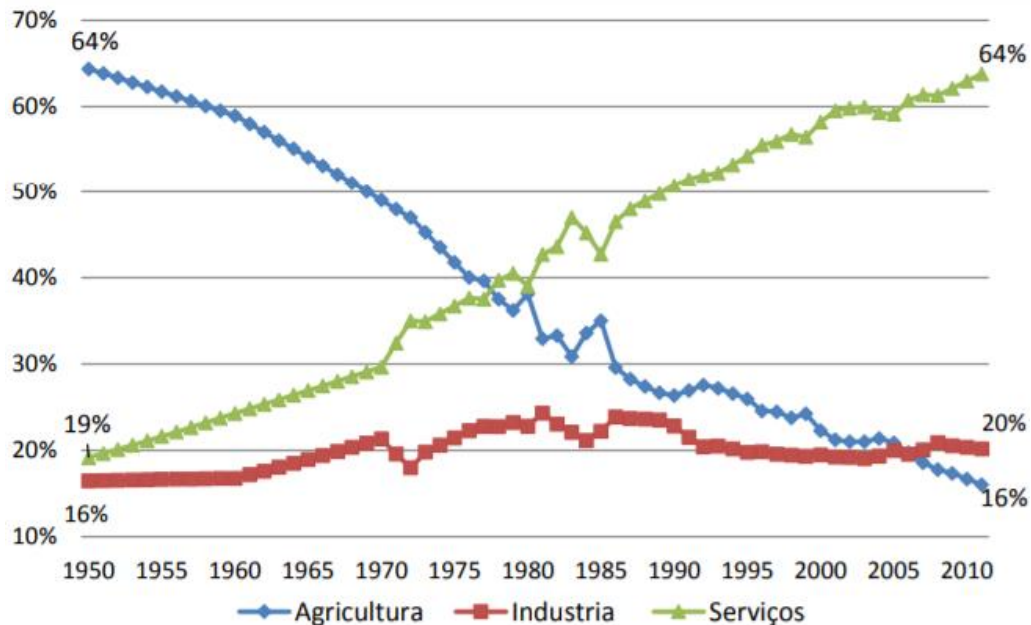
### **2.1 Serviços**

O ramo de Serviços é definido, segundo Oliver (2013), como sendo atividades intangíveis, ou seja, em que o consumidor não obtém posse do que é adquirido, mas sim obtém serviços prestados. São benefícios realizados a uma pessoa que tenha interesse ao proposto, no preço atribuído ao mesmo. Muitas vezes, é pouco visível e mensurável quantitativamente os benefícios provenientes de um serviço, sendo por vezes necessário a confirmação do serviço requerido e do solicitado a partir de termos e contratos que garantam a concordância das duas partes, tanto da empresa quanto do cliente.

Diferentemente do que tradicionalmente acreditado, em termos de literatura, é reconhecido hoje a necessidade dos serviços para o dinamismo da economia e, ainda contrário ao pessimismo adotado previamente com o setor, o mesmo tem se tornado detentor de grande parte da economia atual, assim como responsável por uma parcela elevada da disponibilidade de empregos, segundo Silva (2006).

É possível observar o otimismo com o ramo de serviços ao se verificar a mudança nos preenchimentos de postos de trabalho, em comparação aos anos 50, conforme ilustrado na Figura 1. Segundo Silva, Filho e Komatsu (2016), em 1950 era possível observar que a porcentagem de empregos da população brasileira era de 64,3% na agricultura, 16,4% em indústrias e 19,1% em serviços, enquanto em 2011 já era possível observar a divisão em 16% na agricultura, 20,1% em indústrias e 63,7% em serviços.

Figura 1 - Participação dos Setores no Emprego



Fonte: Silva, Filho e Komatsu (2016)

Conforme Liang e Zang (2009), o ramo de serviços tem como uma das principais ferramentas de venda o marketing e se beneficia em especial pela falta de restrições do produto final, sendo muito dependente do mesmo para o sucesso de sua implantação. Da mesma forma, tem sofrido cada vez mais cobrança pela proximidade com seus clientes, exigindo melhorias e aperfeiçoamento dos serviços prestados pelos setores que abrange.

Este nicho tem sido notado não apenas pelos clientes, carentes de empresas que possam suprir suas necessidades e desejos, mas também pelo crescente espaço adquirido na economia atual, revelando sua importância e lugar de destaque entre as empresas nos dias de hoje.

## 2.2 Gerenciamento de Projetos

Para que uma empresa se mantenha competitiva no mercado, tem-se com cada vez mais a necessidade de adoção de métodos que não apenas determinem eficiência e métricas para atividades individuais, mas a compreensão do projeto como um todo. A partir de um projeto, medidas tanto quantitativas quanto qualitativas podem expressar resultados expressivos que representem o produto ou serviço final.

Conforme o PMBOK (2014), um projeto é um esforço temporário a fim de se criar um produto, serviço ou resultado exclusivo. Possui início e fim bem definidos, garantindo sua natureza temporal. É também afirmado pelo PMBOK (2014) que, devido seu produto, serviço

ou resultado único, um projeto nunca apresentará um resultado padrão, gerando incertezas quanto ao produto final.

Por definição, temos que Programas são um conjunto de projetos com o objetivo de avaliar a capacidade de transporte da empresa, bem como aumentá-la, através de melhorias no processo e da implantação de alternativas para o transporte desse tipo de carga (HELDMAN, 2006). E ainda, se administrados em conjunto, trazem benefícios capitais que não seriam possíveis de se alcançar individualmente.

Portfólios são conjuntos de programas, e conseqüentemente de projetos, que estão orientados a atender aos objetivos específicos do negócio, segundo Heldman (2006). Esta forma de se relacionar com os projetos de uma empresa, permite uma melhor gestão na aplicação de recursos e garante a execução dos mesmos orientada à estratégia da empresa. O Quadro 1 apresenta as principais diferenças entre projetos, programas e portfólios.

Quadro 1 - Diferenças entre Projetos, Programas e Portfólio

PROJETOS	PROGRAMAS	PORTFÓLIO
Escopo mais restrito e entregáveis específicos.	Escopo mais amplo que pode mudar para atingir expectativas da organização.	Escopo de negócio que muda com as metas estratégicas da organização.
Os gerentes de projeto tentam manter o mínimo de mudanças.	Os gerentes de programa têm expectativas de mudanças e até mesmo podem promovê-las.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças num ambiente amplo.
Monitoração e controle de tarefas e do trabalho de criação dos produtos do projeto.	Monitoração de projetos e andamento do trabalho através de estruturas de governança.	Monitoração do desempenho agregado e indicadores de valor.
Sucesso medido pelo prazo, orçamento e produtos entregues conforme especificado.	Sucesso medido em termos de ROI, novas capacidades e benefícios entregues.	Sucesso medido em termos de desempenho agregado nos componentes do portfólio.

Fonte: Gerenciamento de Portfólio – Fabrício Araújo

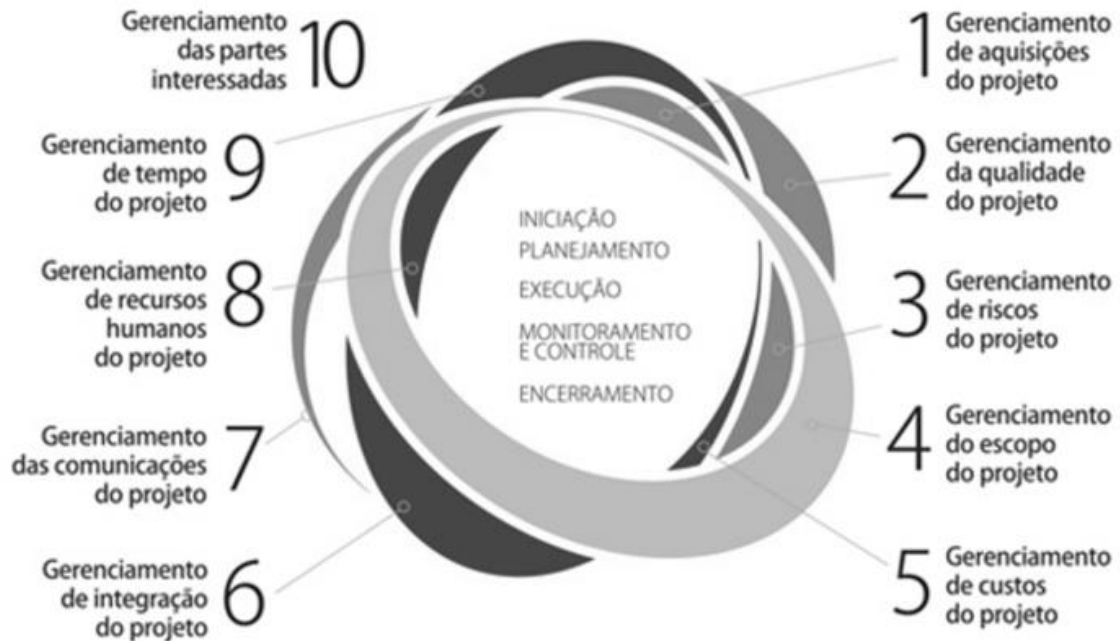
Dessa forma, conforme Vargas (2005) tem-se que gerenciamento de projetos consiste em ferramentas que permitam o controle dos eventos únicos e complexos de um projeto, assim como apresentar cenários de custo, tempo e qualidade, comparando-os com parâmetros pré-determinados.

A fim de desenvolver e documentar uma metodologia indicada para o gerenciamento de projetos, foi criado em 1969 o *Project Management Institute* (PMI). E incorporando aspectos de diversos ramos de atuação, foi confeccionado em 1981 o *Project Management Body of*



*Knowledge* (PMBok®), considerado um guia na execução e gestão de projetos, em que se contém padrões e melhores práticas gerais que podem ser utilizadas em projetos de diversas naturezas, conforme a Figura 2.

Figura 2 - Áreas do Conhecimento



Fonte: PMBOK (2014)

Neste guia, segundo o PMBOK (2014), os projetos são relacionados à 10 áreas do conhecimento, abrangendo: Aquisições, Qualidade, Riscos, Escopo, Custos, Integração, Comunicações, Recursos Humanos, Tempo e Partes Interessadas.

### 2.3 Gestão de Aquisição em Projetos

O gerenciamento das aquisições em projetos referencia os produtos e serviços comprados ou contratados por uma empresa. Estão inclusos nesses processos todas as etapas entre a necessidade de aquisição à realização de avaliação dos fornecedores. O PMBOK (2014) reconhece o Gerenciamento de Aquisições em Projetos como uma de suas áreas de conhecimento, sendo aplicada ao processo de gerenciamento de projetos. Segundo o PMBOK (2014), tem-se as seguintes etapas no processo de aquisição: a pré-contratação, contratação e pós-contratação. Analisando estas etapas, pode-se dividir ainda o gerenciamento nos seguintes processos, conforme Figura 3: planejar o gerenciamento das aquisições, conduzir aquisições, controlar aquisições e encerrar aquisições

Figura 3 - Fluxograma do Gerenciamento em Processos de Aquisição



Fonte: PMBOK (2014)

A partir das definições do PMBOK (2014), e segundo Huston (1996), entende-se que a gestão de aquisições tem por finalidade agregar ao projeto componentes, serviços e equipamentos externos ao mesmo. Para garantir eficiência nas aquisições, é necessário considerar outras características, como: prazos, custos, definições de qualidade e desempenho que atendam às expectativas dos *stakeholders*.

A partir do entendimento das necessidades do projeto e, conforme o PMBOK (2014), tem-se como processos base para uma aplicação eficiente: Identificar a necessidade de contratação dos itens e serviços; prospecção de fornecedores potenciais, preparação e envio de propostas; avaliação das cotações recebidas e geração de contrato; gerenciar e encerrar o contrato.

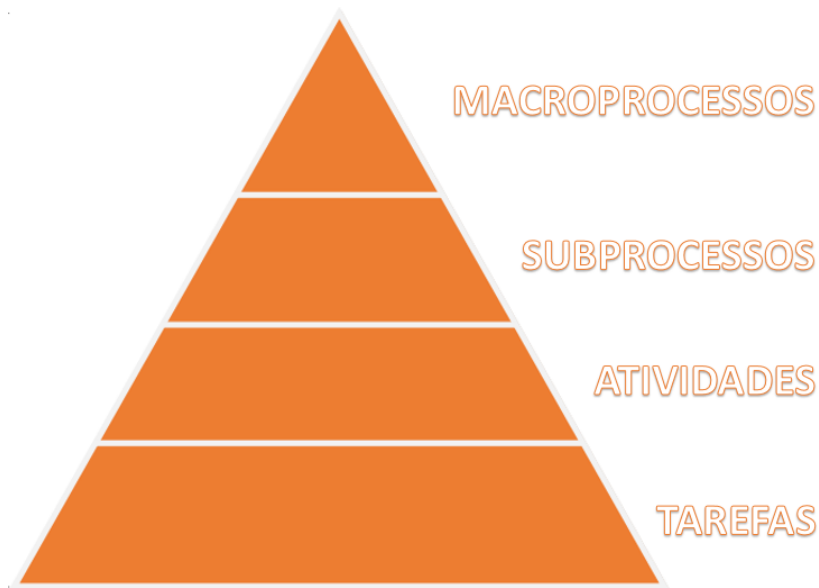
## 2.4 Gerenciamento de Processos

O agrupamento de atividades envolvendo diversos departamentos e interação entre áreas, formam sistemas inter-relacionados com o produto ou serviço esperado como resultado. Tal agrupamento padrão de atividades e interatividade entre setores é considerado um processo.

Segundo Baldam (2014), um projeto é considerado uma sequência de ações e atividades realizadas preferencialmente sempre na mesma ordem, envolvendo uma troca de informações e dados e sendo conduzidos por uma pessoa ou um grupo delas.

São cada vez mais frequentes as atividades de mapeamento observadas em empresas, esta atividade não apenas se restringe no entendimento dos processos e inter-relações presentes, mas, a partir de análises e estudos, tem-se tornado uma importante ferramenta para profissionais responsáveis por alcançar melhorias em processos. Segundo Harrington (1993), este mapeamento pode ocorrer em estrutura de: macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas, conforme Figura 4.

Figura 4 - Níveis de Estrutura em Mapeamentos



Fonte: Adaptado de Harrington (1993)

Pode-se observar que tarefas apresentam profunda descrição do que será executado, atividades se constituindo de uma sequência de tarefas, um subprocesso sendo formado por uma série de atividades e um macroprocesso podendo ser representado por um conjunto de subprocessos.



### **2.4.1 Mapeamento de Processos e Metodologia BPM**

A fim de representar de forma mais clara processos e sequências de atividades realizadas em uma empresa, muitas vezes se tem utilizado mapeamento dos processos. O mapeamento tem por objetivo otimizar o desempenho de determinada organização, de maneira sistêmica, generalista, e de fácil entendimento para os envolvidos, com ênfase nos gestores.

O mapeamento não apenas permite a visualização dos processos no âmbito de como se comporta o fluxo, mas também permite análises em que sejam propostas melhorias nos processos. Tais melhorias podem ser realizadas em um novo cenário desenvolvido e serem apresentadas como embasamento para que se alcance o processo ideal, ou o mais próximo possível. Processos de mapeamento também permitem a identificação de indicadores de desempenho estratégico e auxilia na implantação dos mesmos. (LACERDA et al., 2012).

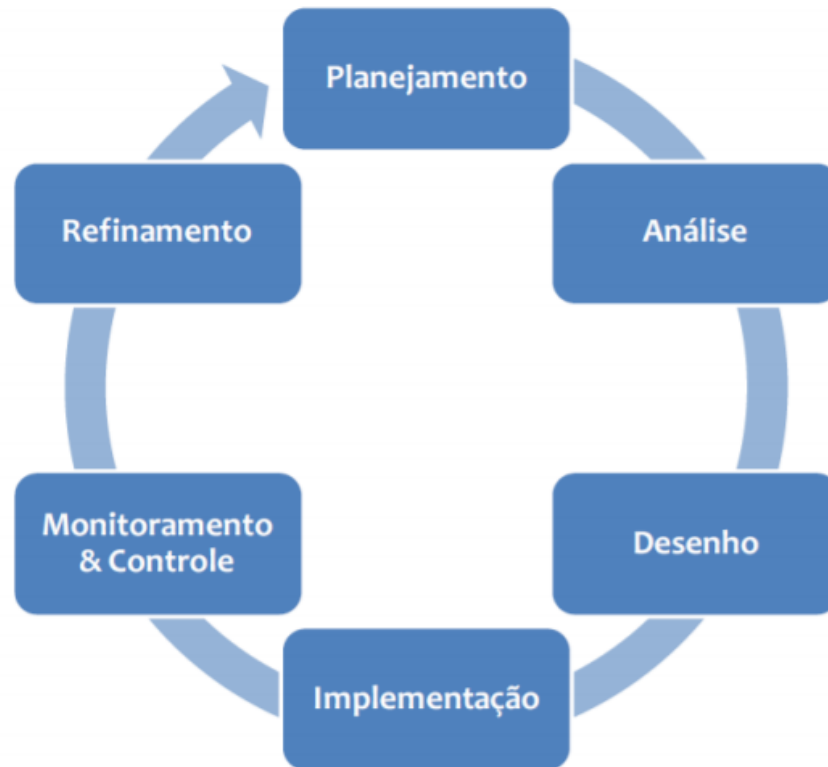
A partir da padronização dos processos de uma empresa, podem ser analisadas adaptações a serem realizadas e, como consequência, apresentação de processos ou procedimentos mais produtivos que os executados até o momento. Tais adaptações resultam na observação das características agregadoras de valor ao cliente, ou seja, que este considera adicionar importância na decisão de seleção do produto ou serviço.

Desta forma, Capote (2011) define melhoria em processos como uma análise no cenário atual, em que é possível a identificação de atividades a serem otimizadas, gargalos e ineficiências, permitindo, dessa forma, a definição de metas, controles integração de processos agregadores de valor ao cliente.

A Metodologia *Business Process Management* (BPM) tem como objetivo o contínuo fluxo de modelagem, controle e aprimoração em processos de uma organização. A partir deste modelo, segundo BPM CBOOK (2013), é possível que empresas possam estudar e gerenciar seus processos de forma integrada, assim como os estudar com finalidade de prevenir possíveis falhas ou prejuízos, tornando os processos e os resultados obtidos mais eficientes e eficazes.

A metodologia BPM é baseada em um ciclo, conforme apresentado na Figura 5. Inicialmente, identifica-se os problemas e se definem as metas do projeto a ser desenvolvido, assim como as notações e ferramentas utilizadas.

Figura 5 - Ciclo de Vida BPM



Fonte: Manual CBOK (2013)

Baseado na Figura 5, pode-se dividir as etapas de modelagem de processos em:

- **Modelagem** - Nesta etapa, as atividades executadas na empresa são identificadas e validadas para que seja estabelecido o processo padrão atual. Primeiramente, é desenhada a cadeia de valor da organização, em que são definidos os processos principais, de apoio e gerenciais. Após, são priorizados os processos, assim como realização de entrevistas e aplicações de questionários para que o processo possa ser compreendido. A seguir, é realizado o mapeamento em formato de fluxo de processo, conhecido como “AS-IS”, representando o cenário atual da empresa. Todos os documentos e informações gerados são posteriormente validados com os responsáveis pelo processo, para que seja assegurado a eficácia da modelagem
- **Simulação** - São realizados cenários quantitativos que o processo deveria alcançar, é realizada a simulação das atividades, para conferência de que ele será executado da nova maneira prevista e, caso sejam encontrados pontos de falhas, erros devem do processo devem ser corrigidos.

- **Execução** - Para que o plano inicial seja executado, é necessário também planejar a implantação com treinamentos, aquisições necessárias, mudanças de estrutura e equipe. Durante este processo, os responsáveis devem estar atentos à gestão de conflitos que podem surgir com as mudanças propostas.
- **Monitoramento** - Os processos definidos devem ser acompanhados com a observação de indicadores propostos em momentos estratégicos do processo. Caso o desempenho esteja fora dos parâmetros estabelecidos, é necessário que se tomem medidas para retomar o bom andamento das atividades.
- **Melhoria** - Nesta etapa, o mapeamento “AS-IS” é observado, assim como os resultados obtidos no processo e as conclusões obtidas do mesmo. Após análise, serão propostos remodelações no processo atual e será desenvolvido o modelo “TO-BE”, que será considerado o modelo ideal a ser atingido, trazendo benefícios aos processos.

Dentre outros benefícios, a metodologia BPM é aconselhada por apresentar redução de processos, custos envolvidos e, conseqüentemente, aumento da lucratividade. Também podem ser notadas economias relacionadas a demais recursos, como mão de obra, tempo de processo e tempo de utilização de equipamentos. Além de promover prevenção de problemas nos processos, aumentando a qualidade dos produtos e serviços, tornando-os mais competitivos no mercado.

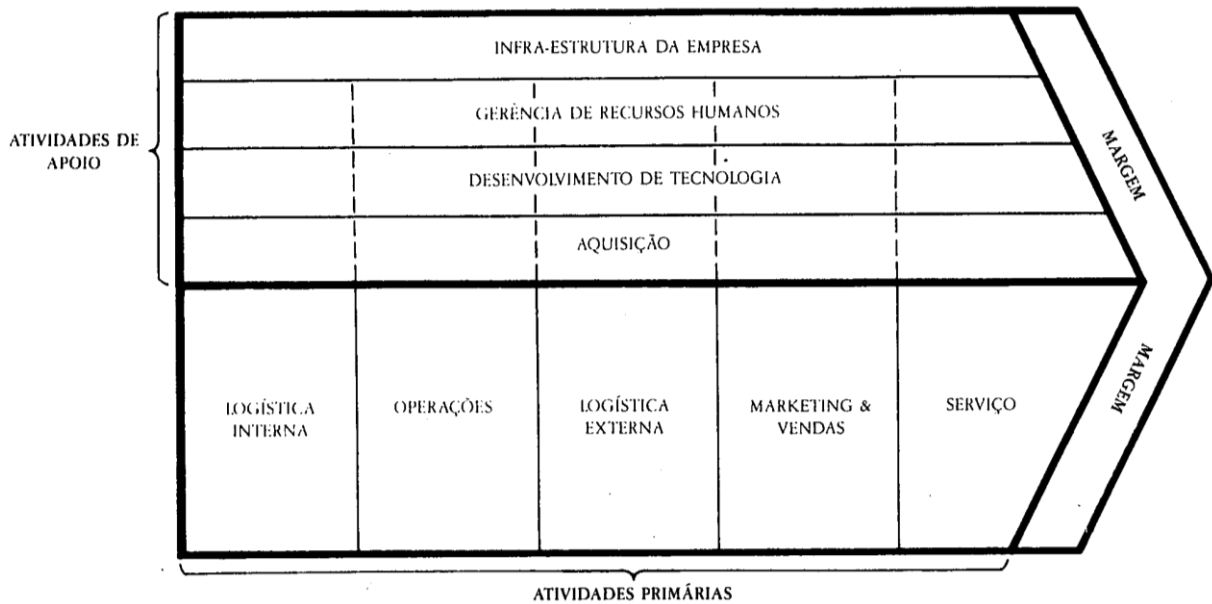
Logo temos que, para uma melhor eficiência no processo de mapeamento e análise dos desenhos de processos de negócio, a metodologia BPM está presente com auxílio de procedimentos, boas práticas e direcionamento para que os projetos de melhoria possam ser executados de maneira otimizada.

#### **2.4.2 Cadeia de Valor**

Com o intuito de possibilitar as empresas de se posicionar estrategicamente a frente de seus concorrentes, na década de 80, foi apresentado por Porter (1989) o conceito de Cadeia de Valor, como ferramenta de auxílio para encontrar o fluxo de valor considerado pelos clientes.

A Cadeia de Valor de Porter (1989) consiste na divisão entre: Atividades Primárias e Atividades de Apoio conforme apresentada na Figura 6.

Figura 6 - Modelo de Cadeia de Valor Genérica



Fonte: Porter (1989)

Na Figura 6, é possível observar que Atividades Primárias seriam as que possibilitavam transformação do produto/serviço, e que pudesse ser perceptível aos consumidores; enquanto Atividades de Apoio seriam as atividades de suporte, porém necessárias para que as Atividades Primárias fossem executadas.

### 2.4.3 Redesenho

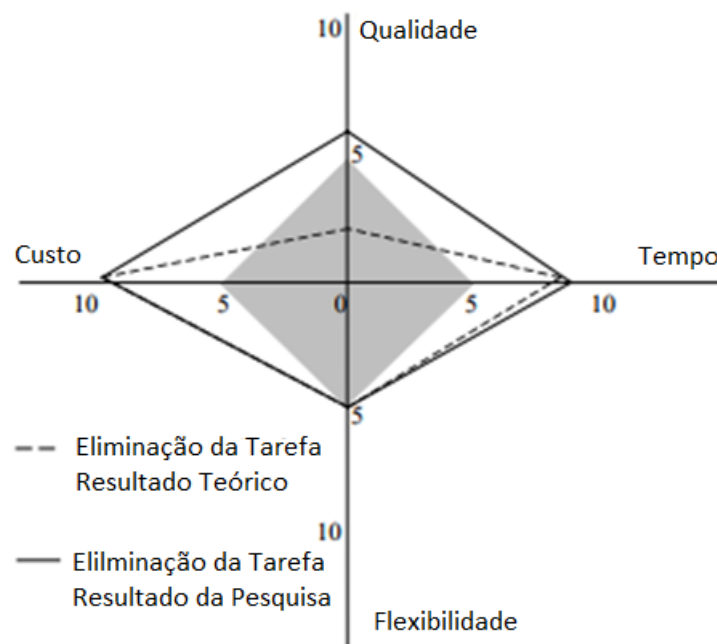
Uma metodologia muito utilizada para melhoria de processos, e que utiliza do mapeamento de processos com uma de suas etapas, é o *Process Redesign* (Redesenho de Processos). Segundo Mansar e Reijers (2007), esta técnica tem sido amplamente utilizada nas empresas pela série e benefícios observados. Segundo os pesquisadores, a técnica consiste em entender o processo, de acordo com o que ocorre na empresa, da maneira observada e relatada pelos colaboradores. Após, são realizadas análises dos processos (ordem de execução, priorização, agregação de valor ao processo) e realizadas alterações nas sequências, objetivos e relação entre os mesmos.

Para a aplicação da metodologia *Process Redesign* são sugeridas melhores práticas a partir das análises e definições de Mansar e Reijers (2007), através de pesquisas com empresas experientes em otimização de projetos na Europa. No estudo de Mansar e Reijers (2007), foram priorizadas as dez melhores práticas a serem utilizadas durante a aplicação do método, e os tópicos foram ordenados de acordo com as notas obtidas da pesquisa realizada. Estudos de

Mansar e Reijers (2007) apresentam os impactos em qualidade, tempo, custos e flexibilidade quando aplicado o *process redesign*. Os resultados destes estudos são apresentados nos gráficos 1, 2, 3 e 4; e demonstraram maior impacto ao se realizar a metodologia *Process Redesign*:

- **Eliminação de Atividades** - Análise dos processos não agregadores de valor no mapeamento do processo e, juntamente com aprovação dos gestores, deixar de efetuar a atividade que gera desperdício de recursos.

Gráfico 1 - Impactos de Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Custos com Eliminação de Atividades



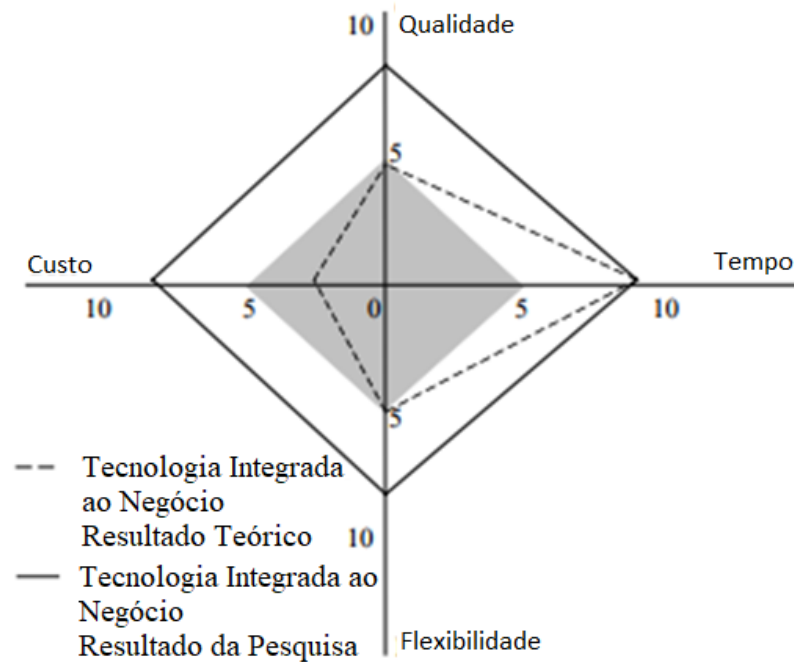
Fonte: Adaptado de Mansar e Reijers (2007)

Conforme o Gráfico 1, ao se eliminar as atividades não agregadoras de valor, é possível reduzir custos, reduzir tempo de execução e melhorar a flexibilidade em termos já esperados nos resultados teóricos, porém apresentou qualidade muito superior ao esperado. Ainda assim, Mansar e Reijers (2007) verificaram que eliminação de atividades impacta com maior intensidade em problemas relacionados a redução de custos e tempo de execução.

- **Tecnologia Integrada ao Negócio** - Apoio de ferramentas que podem ser desenvolvidas ou integradas a fim de facilitar ou possibilitar a otimização das tarefas efetuadas.



Gráfico 2 - Impactos de Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Custos com Tecnologia Integrada ao Negócio

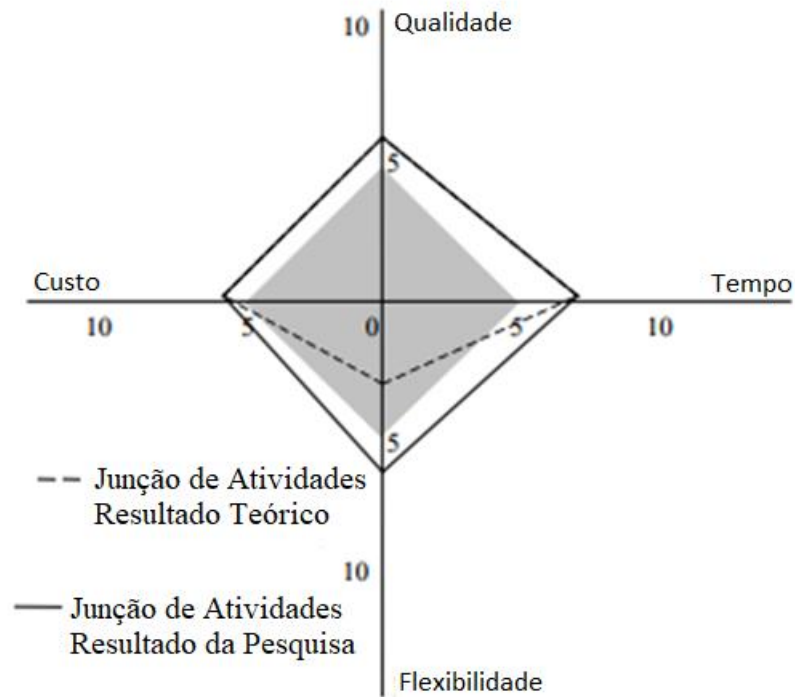


Fonte: Adaptado de Mansar e Reijers (2007)

Conforme o Gráfico 2, integrar tecnologia ao negócio em questão reduz o tempo de execução, conforme os resultados teóricos, porém trouxe resultados não conformes com a teoria apresentando o dobro dos benefícios associados à qualidade, custos e flexibilidade.

- **Junção de Atividades** - Delimitar responsáveis às atividades, assim como unir tarefas e designá-las a um grupo específico que as terão como responsabilidade.

Gráfico 3 - Impactos de Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Custos com Junção de Atividades

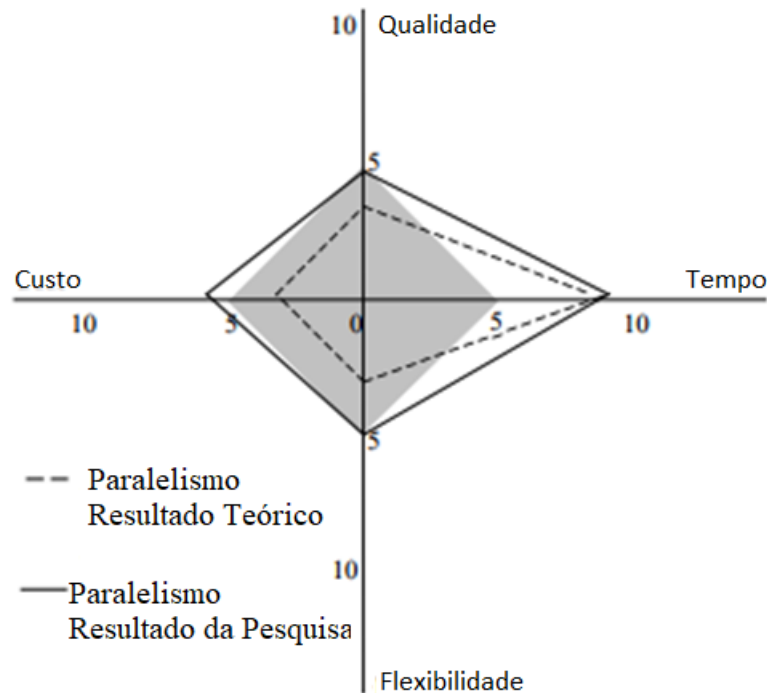


Fonte: Adaptado de Mansar e Reijers (2007)

Conforme o Gráfico 3, os pesquisadores observaram que os benefícios em relação a custos, qualidade e tempo de execução se mantiveram conforme o previsto nos resultados teóricos. Além disso, houve um ganho significativo em flexibilidade no resultado da pesquisa em comparação com o resultado teórico.

- **Paralelismo** - Ativação para início de mais de uma tarefa ao mesmo tempo, ou seja, possibilitar que menos tarefas dependam umas das outras, otimizando o tempo da equipe.

Gráfico 4 – Impactos de Qualidade, Tempo, Flexibilidade e Custos com Paralelismo



Fonte: Adaptado de Mansar e Reijers (2007)

Conforme o Gráfico 4, os benefícios com tempo de execução ocorreram conforme o previsto, diferentemente dos ganhos com qualidade, redução de custos e flexibilidade que, embora ainda menores que a redução dos tempos de execução obtidos, foram superiores aos resultados esperados a partir da teoria.

### 3. Metodologia

Conforme Gil (2007) e Silva e Menezes (2005), quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como exploratória, uma vez que foi utilizada a teoria como base para realizar a análise das melhores práticas e recursos, permitindo conhecer os processos de gerenciamento de aquisição e suas devidas aplicações em uma empresa de entretenimento localizada na cidade de Maringá. Além disso, a pesquisa também é descritiva, por descrever fatos e fenômenos de determinada realidade, ou seja, descreve-se o processo de aquisição de uma empresa de entretenimento, bem como possíveis melhorias.

Quanto a abordagem da pesquisa esta é considerada qualitativa, conforme Gil (2002), uma vez que se busca compreender e melhorar o processo de gestão de aquisição em projetos. Além disso, como o trabalho está focado na reestruturação de processos e implementação de

ferramentas, não serão consideradas primeiramente ferramentas estatísticas para análise dos dados.

Como procedimento de pesquisa será empregado o estudo de caso e o instrumento de coleta de dados a ser utilizado é o roteiro de entrevista não estruturado para o entendimento dos processos de aquisição. Segundo Mattar (1994), neste caso o uso de respostas de formato aberto traz benefícios como cobrir aspectos além do que as questões fechadas possibilitariam, e dessa forma proporcionar comentários e explicações significativas para auxílio na interpretação das respostas.

Para o alcance dos objetivos propostos, foram realizadas as seguintes atividades:

Atividade 1 – Pesquisa Bibliográfica: esta teve como base o levantamento de livros e artigos científicos que, segundo Gil (2002), possui como principal vantagem a análise dos fenômenos de forma muito mais abrangente. A busca por artigos científicos ocorreu nas bases de dados do portal governamental da Capes. Para a realização das buscas foram utilizadas as seguintes palavras-chaves: Serviço, Gestão de Projetos, Gerenciamento de Processos, Mapeamento;

Atividade 2 – Estudo de Caso: Foi utilizado um roteiro de entrevista para promover o entendimento dos processos, atividades e ferramentas utilizadas para as operações de aquisição na empresa. O Gerente da divisão indicou os cargos dos profissionais para responder o roteiro, sendo estes os Assessores de Produção, que possuam maior experiência. Estas pessoas deverão ser indicadas pelos seguintes critérios: 1) Tempo no cargo de Assessor de Produção; 2) Qualidade na execução de suas atividades.

Com as respostas obtidas nas entrevistas e anotações realizadas, foi possível elaborar o mapeamento “AS IS” da divisão, ou seja, um mapeamento dos processos atuais, que já estão sendo executados, sem sofrer alterações ou melhorias em seu desenho. Este mapeamento foi desenvolvido na plataforma da ferramenta Bizagi, sendo utilizada a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN).

A partir das reuniões, foram realizadas alterações nos mapeamentos e, após uma série de análises e avaliações para encontrar um cenário comum aos participantes do processo.

Atividade 3 – Desenvolvimento da ferramenta Portal de Fornecedores:

Para desenvolver a ferramenta foi necessário: desenvolver a Cadeia de Valor da Empresa, e realizar o mapeamento do processo atual, no software Bizagi, identificar. Após, os

processos foram priorizados a partir da Matriz GUT, que é uma ferramenta de auxílio na priorização de resolução de problemas. A partir destes procedimentos foram desenvolvidas as ferramentas necessárias e, a partir da literatura, foram desenvolvidas as melhorias pertinentes ao processo, desenvolvendo as ferramentas de apoio planejadas.

## **4. Desenvolvimento**

### **4.1 Caracterização da empresa**

O estudo de caso foi realizado na sede de uma empresa do setor de entretenimento localizada em Maringá. Trata-se de uma agência que atua produzindo eventos de formaturas, há mais de cinco anos no mercado, em diversas cidades do Paraná, com sede em Maringá, Curitiba e Umuarama; e Minas Gerais, com sede em Belo Horizonte.

Para o melhor atendimento dos clientes e relacionamento com fornecedores, o organograma da empresa se divide em duas partes: Corporativo e Times. Cada Time da empresa é responsável por eventos de uma região e possui a mesma estrutura de colaboradores para a produção dos eventos. Cada profissional do Time, além de ter o líder do time como superior imediato, também possui suporte e diretrizes de sua divisão no Corporativo.

Uma das divisões da empresa, com menor tempo de estruturação, e por consequência, menor número de ferramentas e processos é a divisão de Produção. Esta não possui processos padrões e sofre grande dificuldades com a crescente demanda de contato com os fornecedores, que é a função principal dos colaboradores da divisão. Dentre as necessidades, foi observada que não havia a presença de um sistema em que estivessem centralizados os fornecedores, com informações básicas de contato.

Outro fato importante considerado é a geração e avaliação de contratos, que se inicia assim que os formandos decidem realizar a formatura com a empresa, até o momento da entrega, em que muitas vezes são arrecadados valores não previstos, havendo a possibilidade de adicionar itens ao evento e ainda outros serviços ao evento.

O cenário das informações que a empresa tem capacidade de obter não é avançado em decorrência dos poucos anos atuando no mercado. Primeiramente houve um crescente aumento de volume de negócio e turmas prospectadas, para após iniciarem as definições de processos e ferramentas, que fundamentariam e serviriam de suporte para tal crescimento.



## 4.2 Resultados

Inicialmente foi realizada a sistematização da Cadeia de Valor da empresa, que ainda não havia sido desenvolvida, identificando os processos principais e, desta forma, permitindo determinar de forma clara as atividades da divisão de Produção essenciais para que os processos agregadores de valor aconteçam. Estas definições aconteceram antes do mapeamento de processos, a fim de tornar clara as atividades atribuídas a divisão, permitindo identificar gargalos e processos não condizentes com um modelo otimizado.

Para se determinar a Cadeia de Valor que demonstrasse os principais processos envolvidos, foi realizada uma reunião entre o Gerente da Divisão de Produção, o Consultor de Processos e o Gerente de Processos da empresa, com o objetivo de identificar as funções primordiais da empresa. A partir desta análise, foi possível chegar a um consenso sobre as atividades agregadoras de valor para o cliente, assim como quais seriam as gestões envolvidas durante o processo, e as áreas de apoio para que os processos principais pudessem acontecer.

Como resultado, foi obtida a Cadeia de Valor, considerando todos os pontos agregadores de valor à percepção dos clientes da empresa, conforme a Figura 7.

Figura 7 - Cadeia de Valor



Fonte: Elaborado pela autora

A partir do plano de gerenciamento de projetos já existente na empresa, foram definidos os processos agregadores de valor dos serviços finais oferecidos aos universitários e entregues aos clientes da empresa, sendo: 1) Macroprocesso de Atendimento; 2) Macroprocesso

Comercial; 3) Macroprocesso de Planejamento do Projeto; 4) Macroprocesso de Aquisições; 5) Macroprocesso de Pré-Execução; 6) Macroprocesso de Execução; e 7) Macroprocesso de Encerramento.

Como o processo se baseia na entrega de um serviço, constatou-se a necessidade de tornar o Macroprocesso de Atendimento abrangente para todos os momentos do projeto, uma vez que a comissão de formatura de uma turma, dirigida pela divisão de Atendimento, tem percepção de valor ao entrar em contato e ao se comunicar com a empresa.

Os demais macroprocessos definidos se encontram quase que sequenciais, com exceção do Macroprocesso de Aquisições que, por abranger desde cotação de fornecedores até o fechamento de contratos, que pode acontecer até poucos dias antecedentes à formatura, tomam um período de tempo maior durante o projeto, o que pode ser observado na Figura 7.

Além dos Processos Principais, foram determinados também os Processos Gerenciais e Processos de Apoio ao negócio da empresa.

Como Processos Gerenciais, foram definidos: 1) Gestão Estratégica; e 2) Gestão de Portfólio. Gestão Estratégica foi definida com base nas diretrizes da empresa, que definem seu planejamento de atividades e planos de ações voltados à missão e visão definidas. Gestão de Portfólio se deve ao modelo de gerenciamento empregado ao conjunto de projetos de formatura, em que é utilizado um método de gerenciamento ágil de projetos para planejamento e execução dos mesmos.

Com relação aos Processos de Apoio foram estabelecidos: 1) Relacionamento com Clientes, diferentemente da divisão de Atendimento, é o relacionamento para solução de dúvidas gerais de qualquer formando, e não apenas dos participantes de comissões; 2) Inovação; 3) Núcleo de suporte, abrangendo Gerir Pessoas, Finanças e Marketing; 4) Corporativo, abrangendo Treinamentos, Suporte Técnico e Desenvolvimento da Divisão.

Determinando os processos principais, a partir da Cadeia de Valor, foi possível orientar o mapeamento dos macroprocessos da área, referenciando aos processos que agregam valor. Desta forma, foi definido todos os processos considerados principais para a divisão como passíveis de mapeamento, a fim de, posteriormente, identificar seus subprocessos e atividades.

A partir do “AS IS” realizado, foi possível observar de que forma cada etapa do ciclo de vida de um projeto é pertinente à produção, ou produz contato direto com a divisão. Entre as atividades e fluxos estabelecidos, pode-se destacar como subprocessos: 1) Cotação dos Valores de itens do *Briefing*, formulário de preferências; 2) Montar e Apresentar Projeto para

Turma; 3) Consultar Valor Disponível no Projeto Orçamentário; 4) Cotar Fornecedor; 5) Seleção e Reserva do Fornecedor; 6) Gerar Contrato; 7) Recolher Assinaturas; 8) Preencher Ordem de Pagamento (OP); 9) Contratação de Itens Extras; 10) Realizar Pedido de Mapa do Evento; 11) Realizar Pedido de Materiais Gráficos; 12) Montar Escala do Evento; 13) Organizar Logística do Evento; 14) Enviar Drinks selecionados pela turma para o Bar; 15) Conferir Ordens de Pagamento e Montar Ordens de Serviços; 16) Preparar Material para o Evento; 17) Acompanhar Entrega; 18) Verificar Pagamentos; 19) Fechamento Financeiro do Projeto; 20) *Feedback* dos Fornecedores.

A partir deste modelo, o Assessor de Produção, responsável pelo projeto de implementar a Gestão de Aquisições, com a validação do Gerente de Produção da área, notifica as alterações para modificações de processos e construção de um novo modelo de mapeamento de processos da divisão.

Como sugestão do Consultor de Processos, a primeira etapa definida para dar sequência ao projeto foi a estruturação de ferramentas da divisão para, após, serem alterados os processos, com base nas informações atualizadas e confiáveis com que seria possível contar. Desta forma, foram discutidas e priorizadas as atividades a serem desenvolvidas pela equipe do projeto de Gerenciamento de Aquisições.

Aplicando a metodologia de redesenho de processos, foi possível concluir que os maiores desafios presentes no modelo de mapeamento “AS IS”, conforme a literatura, referiam-se a qualidade das informações e tempo de execução das atividades dos Assessores. Logo, a partir da teoria de *Process Redesign* foi determinada a utilização de redesenhos de processo utilizando as técnicas de Tecnologia Integrada ao Negócio e Paralelismo.

Através de entrevistas com os Assessores de Produção, Gerente de Produção e análise com a equipe da divisão sobre o mapeamento “AS IS”, foi possível ressaltar as necessidades de ganho em tempo de execução de atividades cruciais para a conclusão das tarefas da divisão. Conhecendo-se a necessidade prioritária do processo, também foi salientado pelos *stakeholders*, neste caso o Gerente da Divisão e Consultor de Processos, o cuidado para não desenvolver planejamentos com aumento abrupto no custo operacional do processo.

Para que estes benefícios fossem alcançados, foi definida a implementação de tecnologia integrada ao processo e paralelismo, como melhorias a serem estabelecidas a Gestão de Aquisições.

Após esta definição, foi possível realizar um *Brainstorm*, em reunião da divisão, contando com a presença dos colaboradores diretamente afetados pelo processo, para levantar ideias de requisitos para a melhoria a ser estabelecida. Após, esta listagem foi levada para avaliação do Consultor de Processos e Gerente da Divisão de Produção. E, a partir da Matriz GUT de priorização, que engloba critérios de gravidade, urgência e tendência, foi possível determinar processos que precisariam de atenção prioritária, sendo eles: Processo de Homologação de Fornecedores, Ficha Técnica dos Fornecedores; Manual de Base Técnica para Produção; Vitrine de Produtos (Ficha técnica dos produtos); Plano de Capacitação – Versão 1; e Relatório Padrão de *Benchmarking*, conforme a Figura 8.

Figura 8 – Matriz GUT

PRODUTO	GRAVIDADE (CASO DE FALHA)	URGÊNCIA	AGILIDADE	GUA (RESULTADO)
Processo Homologação de Fornecedores	5	4	3	60
Ficha Técnica dos Fornecedores	5	4	3	60
Manual Base Técnica Produção	4	4	3	48
Vitrine Euphórica (ficha técnica produtos Euphoria)	5	3	3	45
Plano de Capacitação - Versão 1	2	4	5	40
Relatório padrão de benchmarking	3	3	3	27

Fonte: Elaborado pela autora

Destes processos, foi decidido abordar neste projeto a implementação de ferramentas que supririam as necessidades da divisão, assim como condissessem com a teoria analisada, trazendo benefícios a partir da implementação de tecnologias integradas ao negócio e paralelismo das atividades. Visando estes objetivos, foi definida como melhoria a ser

implementada o desenvolvimento de uma ferramenta que abrangesse: 1) Homologação rápida e eficiente de fornecedores; 2) Avaliação, com possibilidade de comparação entre fornecedores.

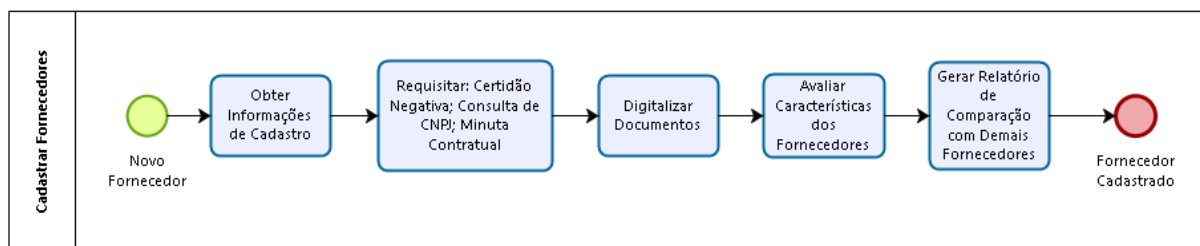
Dessa forma, foi necessário elaborar uma ferramenta para tais necessidades, e iniciou-se o desenvolvimento do Portal de Fornecedores. O *software* em questão é uma ferramenta que tem como finalidade compilar as informações dos fornecedores, provendo não apenas a organização e padronização dos processos, mas também a possibilidade de tratar fornecedores de uma forma nunca antes realizada pela empresa. O objetivo da ferramenta é criar um controle de avaliação dos fornecedores permitindo gerar contratos com muito mais agilidade que antes e integrando diferentes informações que permitem classificar os fornecedores de forma mais eficiente, possibilitando melhores negociações para a empresa, assim como melhor desenvolvimento de fornecedores.

Esta ferramenta também abre oportunidades para quantificação de atributos antes não considerados aos fornecedores, além de criar relatórios de comparação entre fornecedores de um mesmo segmento. Todas estas informações, antes não coletadas, podem servir para o desenvolvimento da empresa como um todo, assim como melhores parcerias e aumento da qualidade de entrega do serviço final.

Para que houvesse implementação efetiva, foi verificado que não apenas a ferramenta deveria ser desenvolvida, mas também os processos relacionados ao cadastro e avaliação de tais fornecedores, que possibilitariam a continuidade do novo processo estabelecido.

Desta forma, o novo processo paralelo às atividades de contratação já mapeadas, seria caracterizado da seguinte forma, conforme a Figura 9:

Figura 9 - Cadastro de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Logo, o processo conhecido como Cadastrar Fornecedores se inicia com a prospecção ou encontro de um novo fornecedor. Após, é necessário o levantamento de informações de identificação e cadastro, para que o mesmo se enquadre nos padrões do novo sistema. Em seguida, é requisitada a Certidão Negativa do fornecedor, assim como a consulta de seu CNPJ



e apuração da Minuta contratual. Estes documentos precisam ser digitalizados, para facilitar a pesquisa e compilação de informações do mesmo fornecedor. Avalia-se as características do fornecedor, desde o tempo de resposta para com os Assessores de Produção, até a qualidade de suas entregas, quesitos estes que estão listados na ferramenta de avaliação. Por último, sendo gerado o Relatório de Comparação de Fornecedores, possibilitando a visualização dos pontos fortes e fracos de cada um, permitindo tanto a Gerência da divisão, quanto o mesmos Assessores de Produção a tomarem decisões mais assertivas no seu dia a dia.

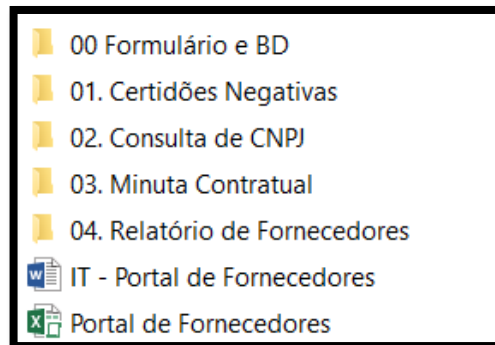
Outra forma de garantia da continuidade do processo, é a cobrança da execução do processo pela Gerência da Divisão, visando assegurar não apenas a efetividade da ferramenta, mas também sua implementação na rotina dos trabalhos do Time. A garantia do funcionamento das melhorias propostas está não apenas na supervisão dos líderes, mas também em documentações que serão realizadas de maneira que os novos procedimentos da empresa estejam ao acesso de todos os envolvidos.

A proposta consiste em realizar a execução do processo de maneira planejada, ou seja, ao ser definido o processo ideal para efetivação da ferramenta, é repassado aos colaboradores envolvidos as diretrizes para utilização da ferramenta, assim como responsáveis pelo seu preenchimento e melhores práticas a serem seguidas. O processo oficial será mantido como Instrução de Trabalho, em um documento que os envolvidos tenham acesso. Manutenções no processo atual, assim como melhorias posteriores que venham a ser desenvolvidas devem ser repassadas com aviso geral a todos os interessados. Os colaboradores envolvidos no processo, não apenas utilizarão a ferramenta de forma passiva, mas também terão função de inserir conteúdo na mesma, sendo necessário porá realização do treinamento antes do primeiro uso.

A princípio, os colaboradores que estarão responsáveis pela utilização do software têm capacidade de fazer uso da ferramenta. Porém, a utilização do sistema apenas é realizada após o treinamento dos envolvidos. Isto ocorre pois, além de familiaridade com a ferramenta e intuitividade que a mesma apresenta, é necessário conhecer o passo a passo do processo a ser seguido, para que não haja falhas nas operações de cadastro. Além disso, é importante que os responsáveis pelo preenchimento saibam de todas as funcionalidades que a ferramenta irá apresentar.

Seguem imagens das funcionalidades já citadas atribuídas ao sistema em questão:

Figura 10 - Pasta de Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Na Figura 10, estão indicadas as pastas e arquivos utilizados para acesso e completude do processo de Homologação e Avaliação de Fornecedores mencionado. Na pasta em que podem ser encontrados os documentos, uma vez que compilados, também se encontra a Instrução de Trabalho (IT), que permite a compreensão das funcionalidades do arquivo Portal de Fornecedores. Na Figura 11 é apresentada a tela da página inicial do portal.

Figura 11 - Página Inicial



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 12 - Opção Cadastro

Fonte: Elaborado pela autora

A tela de Cadastro apresentada na Figura 12 permite o colaborador inserir um novo fornecedor, assim como editar informações já existentes ou excluir fornecedores. A partir desta página é possível realizar pesquisa de dados de fornecedores, assim como utilizar a opção “SAIR” para realizar avaliação de fornecedores ou obter relatório sobre os mesmos.

Figura 13 - Opção Pesquisa

Cadastro	Atividade	Empresa	BV%	Contato	E-mail	Telefone	Celular	Cidade	Estado	End
1	Buffet	Vivaro	15	William	vivaro@vivaro.co	44 8888-8888	44 8888-8889	Maringá	PR	Rua
2	Banda	Santa Monica	10	Paula	rogas@rogas.com	44 5656-5656	44 5656-5657	Curitiba	PR	Rua
3	Buffet	Buffet Giardino	5	Paulo	giardino@giardino	44 7895-5262	44 7895-5263	Maringá	PR	Rua
4	Banda	Café Society	12	Paula	cafe@cafe.com.br	44 5859-1256	44 5859-1257	Maringá	PR	Rua
5	Decoração	Charme Flores	15	Luiza	charme@charme.	44 2222-2222	44 2222-2224	Maringá	PR	Rua
6	Banda	Banda Biss	15	Brito	biss@biss.com.br	44 5555-5555	44 5555-5555	Maringá	PR	Rua

Fonte: Elaborado pela autora

A opção “Pesquisar” apresentada na Figura 13 permite ao usuário acesso à informações importantes e necessárias dos fornecedores. Além de obter acesso a estas informações, o usuário pode filtrar por diversas categorias, definindo critérios para os fornecedores que deseja pesquisar.

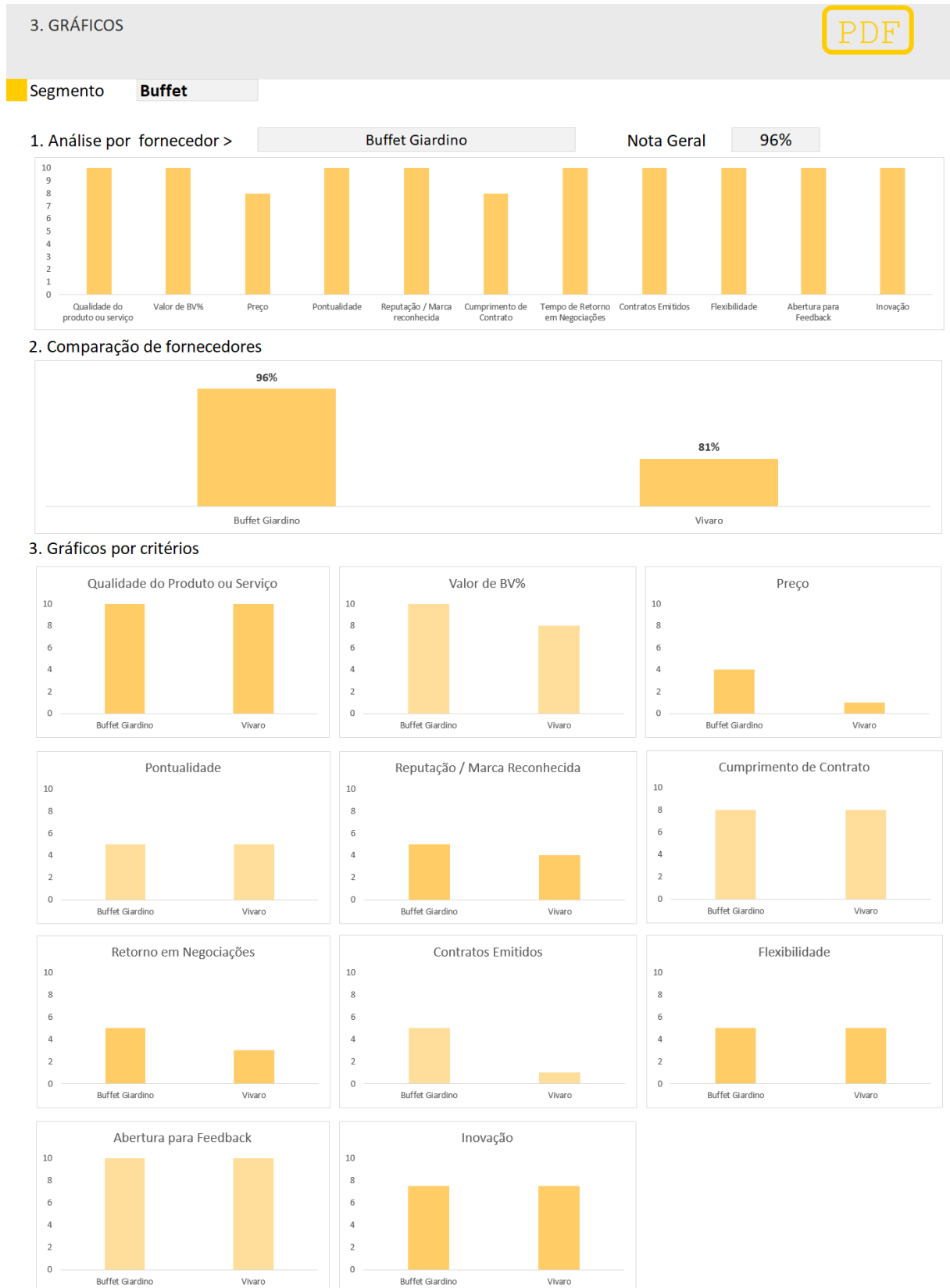
Figura 14 - Avaliação de Fornecedores

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 14 apresenta a tela de avaliação de fornecedores, sendo possível avaliar os fornecedores já cadastrados no sistema. Ou seja, uma vez preenchidas as informações de cadastro iniciais, é possível selecionar o fornecedor desejado e inserir critérios qualitativos quanto aos serviços prestados. Esta avaliação ocorre em diversos momentos do período de contratação. Os critérios avaliados pelos Assessores de Produção são: 1) Qualidade do Serviço ou Produto; 2) Valor de Bônus de Venda; 3) Preço; 4) Pontualidade; 5) Reputação/Marca Reconhecida; 6) Cumprimento de Contrato; 7) Tempo de Retorno em Negociações; 8) Contratos Emitidos, quanto a qualidade e quantidade de erros observados; 9) Flexibilidade; 10) Abertura para Feedback; 11) Inovação.

A partir das configurações do *software* desenvolvido, as avaliações qualitativas atribuídas a cada um dos fatores citados são avaliadas por critérios quantitativos. Ou seja, cada um dos critérios de avaliação possui um peso referente a sua importância e, na nota final definida ao fornecedor, será relacionado com a nota fornecida pelo Assessor responsável pela avaliação do mesmo. A Figura 15 apresenta a comparação entre fornecedores.

Figura 15 - Planilha de Comparação entre Fornecedores



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme a Figura 15, é possível realizar comparação entre fornecedores, tanto em relação a sua nota final, quanto a diferentes critérios de importância, os mesmos já estipulados no momento da avaliação. Este Relatório de Comparação pode ser retirado tanto por Segmento, quanto por Fornecedor, conforme indicado no cabeçalho. Além de verificar as diferenças entre um fornecedor e outro, é possível transformar rapidamente o arquivo em formato PDF, ao se selecionar o botão com o nome do mesmo, no início da página.

## **5. CONCLUSÃO**

A pesquisa teve como objetivo melhorar o processo de aquisições de uma empresa de entretenimento por meio do mapeamento de processo e do desenvolvimento de ferramentas de organização de informações e controle de eficiência. Para alcançar esse objetivo foi necessário: entender e definir o processo de aquisições, estruturar a cadeia de valor da empresa para compreender as principais atividades da empresa, mapear os processos identificando atividades agregadoras de valor, que serviram de base para desenvolver a ferramenta que auxiliará no processo de gestão de aquisição da empresa.

Devido a expansão acelerada da empresa em questão, é fundamental a estruturação de suas divisões e processos para que haja a implantação de sistemas e gestão de qualidade. Desta forma, este trabalho contribuiu para a melhoria de um dos seus processos aplicando conhecimentos da literatura e utilizando ferramentas que possibilitaram benefícios pertinentes com a necessidade e expectativa da empresa.

Com as informações primordiais sobre os processos agregadores de valor para a empresa, pode-se mapear o fluxo existente de uma das áreas chaves para o sucesso da empresa. A partir deste mapeamento foi possível mensurar a criticidade dos processos e dos problemas enfrentados para os executar.

A partir destes estudos, abordaram-se sugestões de melhoria para o processo, assim como estas foram priorizadas e relacionadas com sua importância estratégica, direcionada pelos *stakeholders* do projeto. O apoio da gerência da divisão e participação de um consultor de processos durante o desenvolvimento do projeto foi de suma importância para a motivação dos demais colaboradores da divisão, assim como suas colaborações e validações.

Portanto, após notada a necessidade de melhorias em processos que envolvessem otimização do tempo de execução com a restrição de aumento significativo do valor da operação, foi desenvolvida uma ferramenta, no *software* Excel, para organização e

centralização das informações fundamentalmente críticas para o trabalho dos Assessores de Produção. A ferramenta em questão é chamada de “Portal de Fornecedores”, que permite adicionar novos fornecedores, atribuir notas quanto a diferentes aspectos, filtragem de fornecedores por segmentos e outras informações, assim como gerar relatórios de comparação entre fornecedores de um mesmo segmento.

Como próximos passos para a continuidade do desenvolvimento da divisão, é proposto que seja realizado o mapeamento “TO BE” do processo, considerando a nova estrutura de suporte para a realização de atividades e eliminando as atividades sem valor agregado após as alterações realizadas no processo. Também se sugere a realização de análise do tempo despendido para que as atividades relacionadas aos fornecedores sejam executadas, possibilitando identificar as melhorias e as variações de tempos relacionadas a implantação do novo processo.

## **Referências**

- BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOOK V3.0**, Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BALDAM, R.; VALLE, R. A. B.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócios - BPM - Uma referência para implantação prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BEI, L-T.; CHIAO, Y-C. **An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty**. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 14, 2001.
- CAPOTE, G. **Guia para Formação de Analistas de Processos – BPM**. 1ª edição, Rio de Janeiro, 2011.
- CHOI, K.-S. et al. **The relationships among quality, value, satisfaction and behavioral intention in health care provider choice: A South Korean study**. *Journal of Business Research*, v. 57, p. 913-921, 2004.
- DAY, E. **The Role of Value in Consumer Satisfaction**. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, v. 15, p. 22-32, 2002.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007. 175 p.
- HARRINGTON, H. **Aperfeiçoando processos empresarias**. São Paulo: Makron, 1993.
- HELDMAN, K. **Gerência de projetos: guia para o exame oficial do PMI**. 3ª ed. (Revisada e Atualizada). Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- HUSTON, Charles L. **Management of project procurement**. Nova York: McGraw-Hill, 1996.
- KUBOTA, C. L. **A inovação tecnológica das firmas de serviços no Brasil**. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Orgs.). *Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil*. Brasília: IPEA, 2006. p. 35-72.
- LACERDA, R.T.O.; VARGAS, L.E.L.; ENSSLIN, S.R. **Metodologia de Gestão de Processos e Dynamic Capabilities**. *R. Adm. FACES Journal*. Belo Horizonte, v.11, n.3, p. 111 -134. Jul/Set 2012.



- LIANG, X.; ZHANG, S. **Investigation of customer satisfaction in student food service. International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 1, n. 1, p. 113-124, 2009.
- MANSAR, S. L.; REIJERS H.A. **Business Process Management Journal**, v. 2, p. 193-213, 2007.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2a. ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.
- OLIVER, R. L. **Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer**. 2nd ed. New York: M.E. Sharpe, 2010. 519 p.
- PMI: Project Management Institute. **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (Guia PMBOK)**. 5ª Ed. - Saraiva, 2014.
- PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- POSSI, Marcus. **Gerenciamento de Projetos V. 1 – Guia do Profissional – Abordagem Geral e definição de escopo**, 1 ed. Brasport, 2006.
- SANTOS, Felipe de Oliveira. **Gerenciamento das aquisições em projetos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2013
- SILVA, A. M. **Dinâmica da produtividade do setor de serviços no Brasil: uma abordagem microeconômica**. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Orgs.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. p. 73-105.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2005. 139 p. Disponível em: <<http://moodlep.uem.br/mod/resource/view.php?id=2394>>. Acesso em 24 mar. 2010.
- SILVA, Camila Monaro, FILHO, Naercio Menezes, KOMATSU, Bruno. **Uma abordagem sobre o Setor de Serviços na Economia Brasileira**. Policy Paper, n.19, 2016
- SOUZA, K. B.; BASTOS, S. Q. A.; PEROBELLI, F. S. **As Múltiplas Tendências de Terciarização: uma análise insumo produto da expansão do setor de serviços**. Anais do 39º Encontro Nacional de Economia, Foz do Iguaçu, 2011.
- TINOCO, M. A. C.; RIBEIRO, J. L. D. **Uma nova abordagem para a modelagem das relações entre os determinantes da satisfação dos clientes de serviços**. *Produção*, v. 17, n. 3, p. 454-470, 2007.
- TORRES-FREIRE, C. **Um Estudo sobre os Serviços Intensivos em Conhecimento no Brasil**. In: DE NEGRI, J. A.; KUBOTA, L. C. (Orgs.). **Estrutura e Dinâmica do Setor de Serviços no Brasil**. Brasília: IPEA, 2006. p. 107-132.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Manual prático do plano de projeto: utilizando o PMBOK® guide**. 4.ed Rio de Janeiro (RJ): Brasport, 2009.
- VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projeto - Estabelecendo diferenciais competitivos** / Ricardo Viana Vargas; prefácio de Reeve Haroldo R. - 6. ed. atual. – Rio de Janeiro – Brasport 2005.
- XAVIER, Carlos Magno, WEIKERSHEIMER, Deana, LINHARES, José G., DINIZ, Lucio. **Gerenciamento de Aquisições em Projetos**, 3ª Ed. Rio de Janeiro- FGV, 2013