

**Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção**

**UMA ABORDAGEM DE GESTÃO POR PROCESSOS E
INDICADORES DE DESEMPENHO EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA**

André Vicentini Coelho

**Maringá - Paraná
Brasil**

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

UMA ABORDAGEM DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
EMPRESA DE CONSULTORIA

André Vicentini Coelho

Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito de avaliação no Curso de Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Pedro Gomes

**Maringá - Paraná
2015**

EPÍGRAFE

O mapeamento de processos é um meio e não um fim.(De OLIVEIRA, 2006)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por toda a força, saúde e por todas as conquistas obtidas, permitindo seguir para uma nova etapa em minha vida.

À minha família, pelo apoio e paciência nos momentos de dificuldade.

E ao meu orientador Pedro Gomes, pelas instruções, apoio, reuniões, paciência e orientação, sendo essencial para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O cenário competitivo no qual grande parte das organizações se encontra hoje em dia potencializa a busca por mudanças que tragam benefícios tanto aos seus clientes externos quanto aos seus clientes internos. Diferentes modelos de gestão existem como forma de direcionar as organizações a desenvolverem melhores práticas para que possam continuar competitivas e vivas no mercado. A gestão por processos não se diferencia dos outros modelos de gestão quanto ao seu objetivo principal mas sim quanto a seu modo de atuação. Priorizar o controle total dos processos de negócio das organizações é o ponto chave para se propagar mudanças em todo o ambiente corporativo, envolvendo as pessoas e as tecnologias. Desta forma, este trabalho utiliza como tema de estudo a aplicação do ciclo de vida BPM (Business Process Management) para a definição de um escopo de trabalho no qual o objetivo principal foca na modelagem dos processos de negócio de uma empresa de consultoria. A descrição de todo passo a passo do trabalho foi realizada. Por fim, uma avaliação dos modelos desenvolvidos foi executada a fim de se obter respostas sobre o que foi realizado no presente trabalho

Palavras-chave: Gestão por Processos; Modelagem de Processos; *Business Processes Management*; *Business Process Modeling Notation*.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE QUADROS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	x
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xi
1 INTRODUÇÃO	6
1.1 Justificativa	7
1.2 Definição e delimitação do problema	8
1.3 Objetivos	8
1.3.1 Objetivo geral	8
1.3.2 Objetivos específicos	9
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Processos	9
2.2 Gestão por Processos	11
2.3 Modelagem de Processos	14
2.4 Gerenciamento do Processo de Negócio	15
2.4.1 Etapas do Ciclo BPM	18
2.4.2 Fatores Chave de Sucesso	20
2.5 Business Process Modeling Notation (BPMN)	22
2.6 Gestão do Desempenho Organizacional	26
2.7 Medição de Desempenho	27
2.7.1 Sistemas de Medição de Desempenho	29
2.7.2 Indicadores	30
3 METODOLOGIA	32
4 DESENVOLVIMENTO	34
4.1 Descrição da Empresa	34
4.1.1 Histórico da Gestão por Processos na Empresa	35
4.2 Levantamento de Dados	36
4.3 Contextualização	36
4.4 Definição do Trabalho	37
4.5 Etapas do Trabalho	38
4.5.1 Definição de Metas	38
4.5.2 Escolha da Equipe de Trabalho	39
4.5.3 Mobilização da Empresa	39

4.5.4	Processos	40
4.5.5	Abordagem BPM CBOK®.....	43
4.5.6	Mapeamento dos Processos	45
4.5.7	Análise da Modelagem dos Processos.....	49
4.5.8	Definição dos Indicadores e Metas.....	59
5	CONCLUSÃO.....	61
5.1	Contribuições	61
5.2	Limitações da Pesquisa	62
5.3	Pesquisas Futuras	62
6	REFERÊNCIAS	63
	APÊNDICE A – Processo Comercial.....	66
	APÊNDICE B – Processo de Implantação.....	67
	APÊNDICE C – Indicadores de Desempenho.....	68
	APÊNDICE D – Questionário para validação dos Modelos de Processos.....	69
	ANEXO 1 – Documento de Status de Venda.....	73
	ANEXO 2 – Relatório de Visita Técnica.....	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tarefas, Atividades e processo.	10
Figura 2 – Etapas do Ciclo BPM	17
Figura 3 - O ciclo de Vida BPM.....	18
Figura 4 - Integração estratégia, pessoas, processos e sistemas	19
Figura 5 - Fatores Chave de Sucesso BPM	21
Figura 6 - Objetos de Fluxo.....	25
Figura 7 - Objetos de Conexão	25
Figura 8 - Pools e Lanes	26
Figura 9 – Artefatos.....	26
Figura 10 - Contribuições da Medição de Desempenho.....	28
Figura 11 - Elementos que compõem a Gestão de Desempenho Organizacional	29
Figura 12 – Organograma.....	35

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Grupo de elementos segundo modelagem BPMN	23
Quadro 2 - Histórico de Gestão por Processos na Organização	36
Quadro 3 - Metas e Previsões	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Crescimento nos Últimos Anos.....	37
Tabela 2 - Matriz de Respostas.....	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação x Conhecimento no Assunto – Processos	51
Gráfico 2 - Formação x Conhecimento Prático x Processos	51
Gráfico 3 - Formação x Conhecimento no Assunto x Atividades x Necessidades	52
Gráfico 4 - Formação x Conhecimento no Assunto x Artefatos	53
Gráfico 5 - Formação x Conhecimento Prático x Artefatos	53
Gráfico 6 - Formação x Conhecimento no Assunto x Notação BPMN	54
Gráfico 7 - Formação x Conhecimento Prático x Notação BPMN	54
Gráfico 8 - Formação x Conhecimento no Assunto x Qualidade da Informação.....	55
Gráfico 9 - Formação x Conhecimento Prático x Qualidade da Informação	55
Gráfico 10 - Conhecimento no Assunto x Conhecimento Prático x Informação	56
Gráfico 11 - Formação x Conhecimento no Assunto x Conflitos Internos	57
Gráfico 12 - Formação x Conhecimento Prático x Conflitos Internos	57
Gráfico 13 - Conhecimento no Assunto x Conhecimento Prático x Conflitos Internos	57
Gráfico 14 - Conhecimento no Assunto x Conhecimento Prático x Comunicação	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
RVT	Relatório de Visita Técnica
ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
IBM	<i>International Business Machine</i>
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, qualquer organização, de qualquer ramo produtivo, visa sempre buscar a melhor maneira de se manter competitiva em um mercado cada vez mais concorrido e dinâmico devido ao constante desenvolvimento tecnológico proporcionado pela necessidade de manter a sobrevivência dos seus negócios. A competitividade há poucos anos era apenas um fator de diferenciação: hoje é fator de sobrevivência (WASTOWSKI, 2001 apud CARVALHO, 2005).

Toda a dinâmica que está presente no ambiente competitivo, das exigências dos consumidores, e mesmo das normas e regulamentações, impõe às organizações pressões para melhoria constante da qualidade dos produtos existentes. Assim, a capacidade para conseguir manter o negócio vivo, frente às diversas exigências do ambiente econômico e tecnológico, tem-se tornado uma importante fonte de vantagem competitiva (TOLEDO, 1994, p. 104).

De modo a não se transformar em mais uma organização em um mercado tão competitivo, diferentes mudanças devem ser constantemente implementadas dentro das organizações, como forma de sempre se adaptar aos diversos fatores que dia após dia se tornam cada vez mais presentes no mundo empresarial. A constante busca por novos mercados, a luta para conseguir preços mais acessíveis, a busca por níveis superiores de qualidade em seus produtos e processos e a busca interminável pela satisfação dos clientes são fatores que representam desafios que devem ser geridos diariamente por todos os colaboradores de uma organização. A melhoria contínua e o controle dos fatores descritos acima exigem da organização um rompimento com estruturas focadas em divisões por departamento, o que evidencia a necessidade de mudança na maneira como as organizações estão projetadas (SANTOS *et al*, 2011).

Hoje qualquer organização pode ser descrita como sendo a junção de três fatores: pessoas, tecnologia e processos. As pessoas são as responsáveis por executar as atividades da organização, a tecnologia são todas as ferramentas existentes que apoiam a realização dessas atividades e por fim, os processos, que dão as pessoas todo o direcionamento de como executar aquilo que é necessário. Esses três fatores, que existem em qualquer organização, trabalham juntos para manter a empresa funcionando, e qualquer ocorrência de eventos internos ou externos influencia a maneira com que eles se relacionam. Quando se observa mais detalhadamente uma organização se obtém uma coleção de vários processos (LAUNDON, 2010) e, com a compreensão desses processos, se permite entender o papel das pessoas e das tecnologias envolvidas a fim de sempre buscar a otimização do trabalho dentro da organização.

Com essa abordagem em mente, toda a empresa tem a necessidade de focar seus esforços em modelos de gestão por processos, onde o objetivo está em sempre melhorar o atendimento de seus clientes tanto internos como externos. Com isso, a organização obtém uma vantagem competitiva, permitindo que a empresa se dinamize, visto que, como os processos estão sempre em mudança, para se encaixar em um melhor momento interno da organização ou externo do mercado, a empresa se torna competitiva e visível no cenário produtivo no qual atua (LAUNDON, 2010).

Na gestão por processos, a empresa tem de ser vista de uma maneira que integre modelos e categorias básicas de processos. Assim, comparando a gestão funcional com a gestão por processos, pode-se ver que a última é muito mais eficiente uma vez que não apresenta características indesejáveis impactantes tanto no custo, no tempo ou nos colaboradores, que comprometeriam o desempenho da empresa. Nessas características estão presentes a priorização por departamentos e hierarquias rígidas que dificultam o desempenho dos processos (PESSOA, 2002).

O BPM (*Business Process Management*), também conhecido como o ciclo da Gestão por Processos, consiste em gerenciar, mapear, analisar, implementar e monitorar processos tendo sempre em mente a visão estratégica da empresa e o completo conhecimento do negócio, tanto de seus clientes externos e internos (KHAN, 2004).

O cenário no qual este trabalho foi desenvolvido envolve uma empresa de consultoria com foco na reestruturação de fluxos de processos, que apesar de oferecer todo o suporte a outras empresas, principalmente do ramo da construção civil com relação aos seus processos, não mantém internamente controle sob seus processos de negócio. Este controle envolve desde a definição dos processos internos da empresa, como atividades e responsabilidades dos colaboradores, até a documentação necessária para se controlar o que é realizado internamente.

1.1 Justificativa

Com a finalidade de estruturar, documentar e definir todos os processos de negócio dentro da organização, além de propor uma base de avaliação para todo o planejamento estratégico definido por seus gestores, a Gestão por Processos tem papel relevante e indispensável em qualquer organização que almeja se manter competitiva no mercado atual.

O alto nível de retrabalho proporcionado pelo indevido conhecimento dos colaboradores com relação as suas atividades e responsabilidades, assim como a falta de visão e avaliação crítica

por parte dos gestores sobre os processos realizados tanto internamente quanto externamente expõem a gravidade da situação de não manter processos regularmente mapeados e controlados.

O gerenciamento por processos permite o tratamento e o conhecimento de todas as partes da organização, servindo para nivelar e aprimorar a comunicação entre as diversas partes, eliminando atividades que não agregam valor aos clientes tanto internos quanto externos, definindo claramente responsabilidades e atribuições de todos os envolvidos e principalmente, proporcionando para os gestores uma forma de controle a avaliação do estado atual e futuro da organização.

1.2 Definição e delimitação do problema

O tema em discussão se torna muito abrangente ao se considerar tudo o que pode ser relacionado à Gestão por Processos. Desse modo, o foco é dado nos benefícios que o redesenho de processos, levando em consideração todos os seus participantes, sistemas e clientes, trarão para a organização na qual o desenvolvimento deste trabalho será realizado. Além disso, toda uma nova estruturação das atividades e processos foi realizada a fim de alinhar todos os colaboradores da organização na busca por um mesmo objetivo, que é a otimização dos fluxos de informação, da rotina do trabalho e do alcance das metas definidas pelos indicadores dentro de cada processo.

Todo o trabalho foi realizado com base em dois processos principais da organização, são eles: processo de implantação da consultoria, que terá relação tanto com as empresas clientes quanto com a empresa onde será realizado o estudo e processo comercial, que envolverá todas as atividades do departamento comercial, desde a prospecção até o fechamento do negócio e o último processo. Todos os colaboradores que realizam atividades dentro desses processos participaram do trabalho, assim como toda a equipe gerencial, incluindo gerentes e diretores.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Modelar os processos críticos da organização e levantar indicadores de desempenho, de forma a se obter controle sobre todas as atividades realizadas, assim como definir responsabilidades de cada colaborador e definir quais são os ciclos de informação internos e externos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Revisar a literatura sobre: Gestão por processos, *business process management* (BPM), mapeamento de processos e notação BPMN;
- Mapear os processos críticos da empresa, seguindo a metodologia do ciclo de vida BPM;
- Aperfeiçoar os processos levando em consideração sistemas de tecnologia e colaboradores envolvidos;
- Redefinir responsabilidades dos colaboradores assim como fluxo de informações e artefatos;
- Levantar indicadores para tornar o controle desses processos mapeados tangível;
- Documentar todos os novos modelos de processos.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Processos

Pode-se afirmar que um processo é composto em sua forma mais enxuta dos seguintes elementos: entradas, processamento e saídas.

As entradas ou os insumos, são os fatores ou conjunto de fatores que fazem parte do início de qualquer produção de bens ou serviços. Dentro deste escopo, podemos incluir a transformação de dados, informações, matérias primas ou quaisquer outros elementos. (CRUZ, 2002).

As saídas de toda essa transformação desses elementos resulta em um bem ou um serviço próprio de um cliente interno ou externo da organização. Assim, não se deve confundir

processos com tarefas ou atividades, que são os eventos de todo esse processamento como podemos ver na figura 1 abaixo de ADAIR e MURRAY (1994).

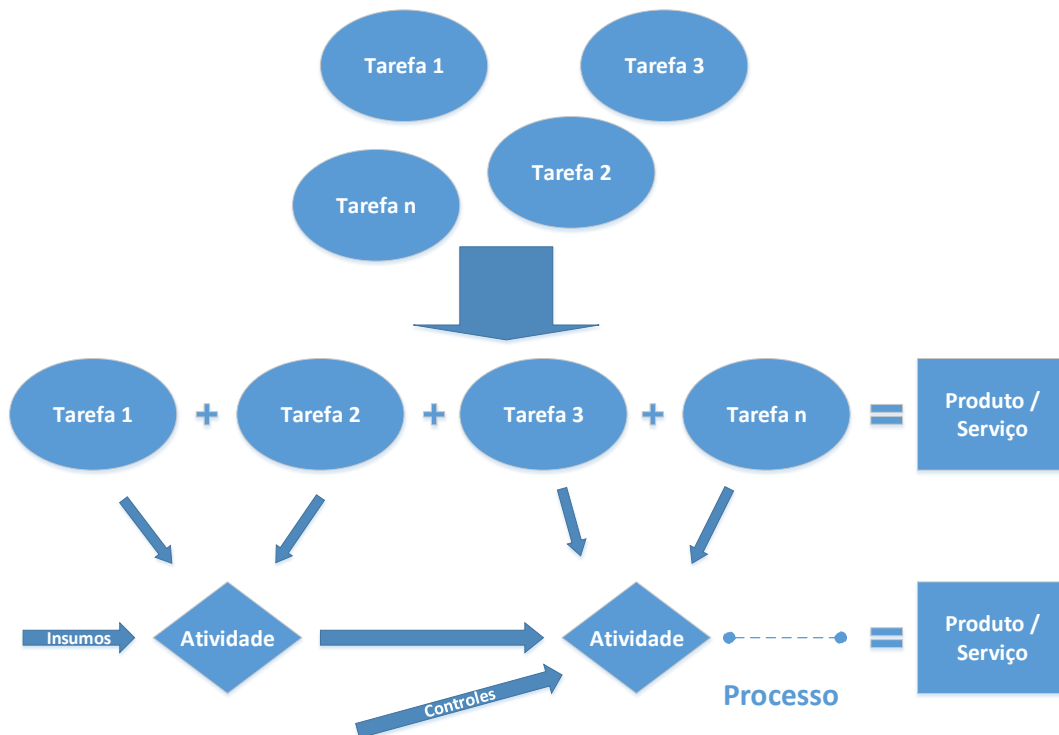


Figura 1 - Tarefas, Atividades e processo
Fonte: Adaptação ADAIR e MURRAY (1994).

Baseado em Oliveira (2009) podemos dizer que processo é um “conjunto de atividades interligadas que transformam insumos em produtos ou serviços, os quais representam soluções para os problemas dos clientes internos e externos da empresa”. A visão do autor mostra a importância dos processos na resolução de situações que envolvem tanto os clientes internos quanto os externos. Somente um processo que esteja isolado não agrega valor. Os processos devem sempre ser pensados de uma forma que atenda aos requisitos da organização, ou seja, precisam seguir as diretrizes e atividades internas da mesma.

Davenport (1994) cita um processo como tendo uma ordem específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um início e um fim, e com *inputs* e *outputs* identificados. Segundo o autor, essas atividades são estruturadas com o objetivo de agregar valor aos inputs, trazendo um produto para o cliente.

Gonçalves (2000) define como processo um conjunto de atividades que apresenta um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente. O autor destaca junto com o conceito de processo a característica de interfuncionalidade dos processos, ou seja, a maioria dos processos

empresariais, sejam eles processos chaves ou primários, atravessa fronteiras de áreas funcionais da organização, que envolvem desde aspectos intra-organizacionais (interação entre os processos internos da empresa), como também aspectos inter-organizacionais (interação com os processos de outras organizações).

Os processos se diferenciam em sua hierarquia, na capacidade de geração de fluxo, no papel na organização e na relação com a organização e toda sua estrutura. Podem se relacionar com a essência da organização, como os processos de negócio, podem ser de extrema importância para a produção de resultado para os clientes internos e externos, como os processos organizacionais, e são capazes de realizar as ações para apoiar todas as áreas da empresa, como os processos gerenciais. (GONÇALVES, 2000).

As definições de processos de Gonçalves (2000) se assemelha com a de Porter (1992) que enfatiza a importância da cadeia de valores de uma organização e do seu sistema de valores para a criação de vantagem competitiva. A cadeia de valores pode ser definida como atividades físicas e distintas nas quais a empresa cria um produto ou um serviço. O sistema de valores seria a representação da integração da cadeia de valores da organização com as cadeias de valores de fornecedores do canal de distribuição.

2.2 Gestão por Processos

Três grandes marcos são identificados como diretamente influentes na evolução dos modelos de gestão de organizações até a Gestão por Processos segundo Smith e Fingar (2003). Segundo eles, o primeiro desses grandes marcos teve início em 1920, com a chamada teoria administrativa de Taylor, que tinha como proposta realizar a divisão do trabalho em tarefas que necessitariam de menor esforço por parte dos colaboradores para serem executadas. Quem definiria o que seria realizado, ou o que seria processado eram colaboradores de maior grau hierárquico dentro da organização. A teoria proposta por Taylor também representa o desenvolvimento da área chamada de Organização e Métodos.

Após 1945, surge no Japão um sistema chamado de Gestão da Qualidade Total. Para Mears (1993), a Gestão da Qualidade Total é um sistema voltado para longo prazo e duradouro, onde a satisfação do cliente passa a ser objeto de busca constante através de um processo de melhoria contínua dos serviços ou produtos gerados. Neste marco, os computadores entram nos negócios das organizações se tornando aliados em todas as suas tarefas. Esse marco teve fim com o início

do desenvolvimento da metodologia de Reengenharia de Processos por Tom Davenport e Michael Hammer.

A definição sobre a Reengenharia de Processos, segundo Joia (1994), é a junção de três ciências:

- Organizações e Métodos, ligada ao mapeamento dos processos;
- Tecnologia da Informação;
- Gerenciamento de Mudança, que lida diretamente com a organização, sua cultura e seus colaboradores.

Por fim, o último marco se dá com a consolidação do termo *Business Process Management*, que seria a Gestão por Processos.

Segundo Sordi (2008), a Gestão por Processos tem como propósito a priorização dos processos como sendo objetivo da organização.

Toda organização, seja ela produtora de bens ou serviços, tem, que controlar seus processos e consequentemente controlar o seu trabalho. O controle desses processos está intimamente relacionado aos recursos utilizados junto às atividades planejadas. O gerenciamento dos processos é útil para qualquer tipo de organização pelo fato de que a necessidade da ordenação do trabalho deriva todas às vezes da ação de dividir e organizar as tarefas em si. (PAIM, et al, 2009).

Esquecer a forma de organização de uma empresa por níveis hierárquicos é o primeiro passo a se tomar para que se fique claro como um processo funciona, já que a hierarquia torna a organização muito rígida o que a faz caminhar na contramão do dinamismo que se necessita ao se entender processos. Fatores culturais da empresa, estratégia organizacional que está relacionada à definição de prioridades e atividades da organização, processos, competências, que são o conjunto de habilidades e conhecimento de um indivíduo, visão, sistema e tecnologia, são responsáveis pelo entendimento e realização dos processos como um todo. (VALLE, 2009).

Processos de negócios, traduzido do termo *Business Process*, são fluxos de trabalho direcionados a atender os objetivos de uma organização e que geram no final algum valor para o cliente interno ou externo (SORDI, 2008).

A definição de processos segundo Harrington (1993) diz que qualquer operação que apresente uma entrada, agregando-lhe algum valor e gerando algo na saída para alguma pessoa, tanto internamente ou externamente é considerada um processo. Os processos empresariais segundo Valle e Oliveira (2011), são divididos em três classes: primários (que impactam diretamente

nos clientes externos), de apoio (que dão apoio na execução dos processos primários) e os gerenciais (que facilitam a execução dos outros processos). Os processos primários se subdividem em: processos chave, que são os que geram alto custo para a organização e alto impacto para os clientes externos e processos críticos, relacionados diretamente com a estratégia do negócio. A importância de gerir esses processos empresariais é muito grande, Harrington (1993) destaca que é através deles que as empresas conseguem obter um bom desempenho e não mais através de pessoas, como era pensado na época em que ele fez sua pesquisa.

Essas definições de processos que foram amplamente discutidas por vários autores, não retratam de modo fiel toda a complexidade e todas as características dos processos. Para Paim, *et al* (2009) os processos tem uma forte relação com o tipo de estrutura que a organização mantem. Já Salermo (1999) identifica que os processos são compostos por estes elementos:

- Organização estruturada: essa estruturação deve existir para manter os processos alinhados de forma a integrar todos os participantes dessas atividades a fim de atender o cliente final do processo;
- Entradas do processo sejam elas tangíveis ou intangíveis;
- Saídas do processo, ou seja, os resultados obtidos no final das atividades;
- Recursos para que as atividades presentes nos processos sejam realizadas. Estes recursos podem ser financeiros ou mão de obra, por exemplo;
- Indicadores que permitam que o processo seja avaliado posteriormente;
- Fatores que determinem o desempenho dos pontos críticos do processo;
- Desenrolar temporal já que os processos se desenrolam seguindo uma temporalidade mensurável e organizável.

Além desses elementos propostos por Salermo (1999), outras características surgem com Smith e Fingar (2003) para reforçar uma relação de cooperação das atividades e elementos presentes nos processos. Essas outras características são:

- Tamanho e complexidade já que envolvem fluxos de informação, materiais e recursos;
- Dinamicidade já que respondem não só aos desejos internos, mas acompanham os movimentos dos mercados e dos clientes;

- Podem ser automatizados visto que algumas atividades dentro dos processos podem ser realizadas via máquinas ou sistemas;
- São de difícil visualização já que quase nenhuma organização hoje em dia possui todos seus processos mapeados.

Depois de analisar todos esses elementos e características provenientes dos processos, pode ser observado o quão importante é a Gestão por Processos, visto que contribui diretamente para o bom desempenho organizacional. Visto que todos os processos abrangem pessoas e os sistemas da organização, é somente os observando que se torna possível identificar pontos de melhoria e simplificação. Essa visão da empresa por meio dos processos é a maneira mais confiável da organização olhar para si mesma com a visão de seu cliente (MULLER, 2013).

2.3 Modelagem de Processos

Existem quatro divisões importantes compondo a modelagem de processos: a identificação, o mapeamento, a análise e o redesenho de processos. Essa modelagem tem como fim, melhorar o entendimento da organização sobre o funcionamento dela própria, internalizar e controlar todo o conhecimento que foi desenvolvido pelos colaboradores ao longo do tempo para que possa ser utilizado e melhorado por outras pessoas, capitalizar, adquirir a coordenação sobre os processos que existem dentro da organização (LIMBERGER et. al., 2010 apud PRADELLA et al., 2012).

Os processos são criados e totalmente documentados com o objetivo de atender alguma necessidade específica das partes interessadas, sejam elas a organização em si ou um cliente interno ou externo. A modelagem de processos gera um produto gerenciável, analítico e informativo sobre as rotinas e tarefas da organização.

Segundo Adair e Murray (1994), a modelagem dos processos é útil para aquisição de uma visão geral da organização e seus processos, servindo para identificar as principais etapas do trabalho.

O mapeamento de processos é utilizado como ferramenta para análise gerencial, de grande importância, quando se busca uma estrutura voltada a processos, para buscar sempre melhorias e vantagens competitivas no cenário produtivo (VILLELA *apud* OLIVEIRA, 2011).

Todo o conhecimento das organizações está contido dentro de seus processos, em cada atividade desenvolvida. A melhor maneira de gerenciar esse conhecimento, e mantê-lo sólido

dentro da organização é documentando e coletando informações dos colaboradores que realizam diariamente as tarefas e processos.

O sucesso com o mapeamento de processos será alcançado se for evitado alguns equívocos comuns como (CRUZ, 2002; PAIM et. al., 2009 apud PRADELLA et. al., 2012):

- Mapeamento de todos os processos existentes na organização;
- Não ter em mente o objetivo final do mapeamento;
- Não prever medições de desempenho desses processos;
- Utilizar exemplos de fluxos de sucesso de outras empresas como base;
- Acreditar que sem as corretas ferramentas, o mapeamento pode ser efetuado;
- Não envolver as pessoas certas nos processos certos.

Já os fatores que se seguidos, trariam sucesso para a organização, segundo os mesmos autores, seriam:

- Determinar o que será avaliado pelos envolvidos no processo;
- Mapear além dos processos: ferramentas, competências, habilidades e informações;
- Determinar métricas e indicadores junto com o processo, sempre pensando em atender as metas da organização;
- Envolver todos os colaboradores envolvidos em um determinado processo;
- Realizar o mapeamento partindo de uma visão macro da empresa para depois mapear sub processos e atividades.

O mapeamento de processos é de grande utilidade na análise de fluxos mais complexos, com vários caminhos, participantes, entradas e saídas.

2.4 Gerenciamento do Processo de Negócio

Negócio, de acordo com o ABPMP BPM CBOOK® (2009), tem referencia com pessoas que interagem entre si com o objetivo de realizar um conjunto de tarefas e atividades que entregam valor tanto para clientes internos e externos, gerando retorno as partes interessadas.

Um processo de negócio é um conjunto de atividades conduzidas por pessoas, apoiadas por ferramentas e sistemas de tecnologia, que leva o alcance de metas organizacionais (OLIVEIRA, 2012).

Segundo o ABPMP BPM CBOOK® (2009), o gerenciamento do processo de negócio ou BPM (*Business Process Management*) é uma abordagem que identifica, desenha, coloca em prática, documenta, mede, monitora, controla e proporciona melhoria contínua para todos os processos de negócio de uma organização.

Alguns conceitos definem o BPM segundo o BPM CBOOK® (2009). São eles:

- Disciplina de gerenciamento de tecnologias habilitadoras;
- Aborda uma visão ponta-a-ponta da organização;
- É um conjunto de processos contínuo focado no gerenciamento da organização;
- Inclui modelagem, análise, desenho e medição dos processos de negócio;
- Requer um esforço e compromisso organizacional muito grande;
- BPM é habilitado através de ferramentas que vão desde a modelagem até a medição de desempenho dos processos de negócio.

Em 2008, em uma pesquisa realizada pelo Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual (INSADI) mostrou que 93% das empresas pesquisadas entendiam que cada vez mais o BPM se torna importante para elas.

O ciclo BPM (Figura 2) é um ajuste do ciclo PDCA, específico para projetos de gestão de processos de negócio (OLIVEIRA, 2012).

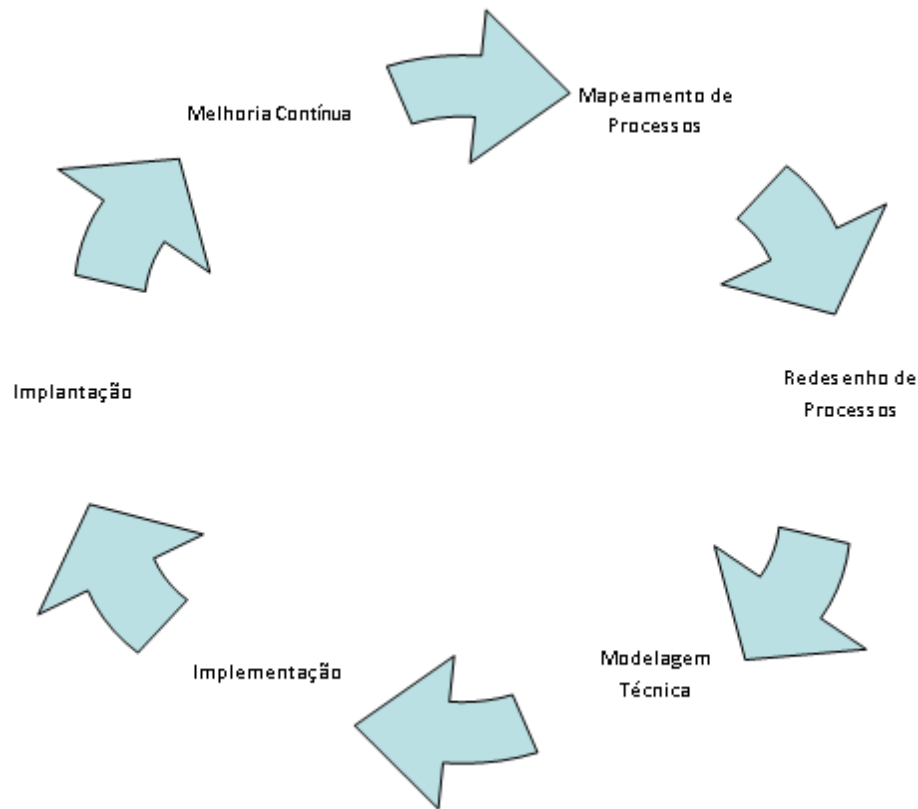


Figura 2 – Etapas do Ciclo BPM
Fonte: Oliveira (2012)

Segundo o ABPMP BPM CBOK® (2009):

“Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e cada vez mais assistida por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio ponta-a-ponta que conduzem a resultados de negócios, criam valor e permitem que uma organização cumpra com seus objetivos de negócio com mais agilidade.” (ABPMP BPM CBOK®, 2009, p.30).

O ciclo de vida BPM, pode ser visualizado na Figura 3:



Figura 3 - O ciclo de Vida BPM
Fonte: BPM CBOOK® (2009)

2.4.1 Etapas do Ciclo BPM

2.4.1.1 Planejamento e Estratégia

O ciclo BPM se inicia com a execução de um plano de estratégia, com metas estabelecidas de acordo com as necessidades dos clientes da organização. Esta etapa identifica também todas as responsabilidades dos colaboradores em conjunto com o BPM. (ABPMP BPM CBOOK® 2009)

O plano estratégico é importante pois é o primeiro passo para se alinhar e integrar as pessoas, processos e sistemas da organização, como pode ser visto na Figura 4.



Figura 4 - Integração estratégia, pessoas, processos e sistemas
Fonte: Autoral

2.4.1.2 Análise de Processo de Negócio

Nesta etapa se busca compreender os processos de negócio dentro da organização e seus respectivos objetivos. Esta análise se baseia dentro do ramo de negócios da organização, planos estratégicos e ambiente externo do mercado. (ABPMP BPM CBOK® 2009)

2.4.1.3 Desenho e Modelagem do Processo de Negócio

Descrição de todo o processo, desde o início até o fim das atividades que agregam valor a organização e seus clientes. Todas essas atividades devem ser devidamente descritas e documentadas de forma que o conhecimento gerado possa ser compartilhado.

Nesta etapa, algumas perguntas como: quando, onde, o quê e quem e como é realizado o trabalho devem ser respondidas.

Além das perguntas, nesta etapa deve se assegurar que os indicadores de controle gerencial estejam prontos para medir o desempenho das atividades desenhadas.

Esse desenho e a modelagem dos processos podem ser tanto focados na padronização dos processos existentes na organização tanto para redesenho de processos já existentes que precisam ser alterados. (ABPMP BPM CBOK® 2009)

2.4.1.4 Implementação de Processos

O desenho do processo de negócio nesta etapa deve ser testado e aprovado. Todos os fluxos de atividade, bem como políticas, responsáveis, entradas e saídas devem ser revisados, aprovados e documentados.

A implementação dos processos de negócio tem como escopo processos primários de execução, processos de gerenciamento e acompanhamento, regras de negócio dos tipos de processos e componentes de gerenciamento relevantes e administráveis no âmbito da organização. (ABPMP BPM CBOOK® 2009)

2.4.1.5 Monitoramento e Controle de Processos

Nesta etapa, a medição do desempenho é controlada. Segundo o BPM CBOOK® (2009), esse monitoramento é de grande importância para que as estratégias organizacionais sejam alcançadas. É analisando esses indicadores, essa medição, que oportunidades de melhoria ou redesenho de processos são identificadas. (ABPMP BPM CBOOK® 2009)

2.4.1.6 Refinamento dos Processos

Após a implementação e monitoramento dos processos, essa etapa visa ajustar os processos de acordo com as melhorias provenientes das análises dos indicadores de desempenho. Com o controle constante dos indicadores, o refinamento dos processos se torna um processo contínuo e, com isso, a organização começa a se dinamizar a fim de sempre estar atenta as mudanças do mercado. (ABPMP BPM CBOOK® 2009)

2.4.2 Fatores Chave de Sucesso

A Figura 5, mostra alguns fatores que influenciam na aplicação do BPM segundo BPM CBOOK® (2009).



Figura 5 - Fatores Chave de Sucesso BPM
Fonte: BPM CBOK® (2009)

Os fatores-chave de sucesso, segundo BPM CBOK® (2009), são condições que ocorrem para que o sucesso possa ser obtido. Como esses fatores são específicos por segmento e local, variam de organização para organização. Esses fatores-chave de sucesso se relacionam com o que a organização precisa realizar para ter sucesso de forma contínuo no negócio no qual atua. Estes fatores devem se alinhar com todo o planejamento estratégico proposto pela diretoria.

2.4.2.1 Alinhamento da estratégia, processo de negócio e cadeia de valor

Empresas que se dedicam em alinhar o plano estratégico junto com a cadeia de valor e seus respectivos processos de negócio são mais bem-sucedidas segundo ABPMP BPM CBOK® (2009). Este também sugere a criação de um plano estratégico baseado em ações do negócio e metas representadas em objetivos financeiros e operacionais.

2.4.2.2 Metas

Devem ser desdobramentos do plano de estratégia da empresa de forma que seus objetivos fiquem claros para que possam ser facilmente compreendidas, controladas e analisadas.

2.4.2.3 Patrocínio Executivo e Governança

A supervisão do desempenho dos processos chave do negócio se dá quando responsabilidades de liderança executiva são desenvolvidas na abordagem BPM. Esse desempenho pode ser medido com a prestação de contas aos patrocinadores e ao longo de toda a organização.

2.4.2.4 Propriedade do Processo

Todo processo precisa ser de um único dono, que se torna responsável pelo controle do mesmo do início ao fim ao longo de todas as suas atividades.

2.4.2.5 Métricas, Medições e Monitoramento

Medição e controle dos processos é essencial para que se possa ter controle do desempenho e conformidades. Segundo os autores do BSC (*Balanced Scorecard*), Robert Kaplan e David Norton (1996), o que não é medido não pode ser gerenciado.

2.4.2.6 Práticas

Práticas tanto internas, de esforço e apoio organizacional, assim como externa de patrocinadores e clientes do processo são fundamentais para o sucesso não só do BPM como também para o alcance total dos objetivos traçados inicialmente no plano de estratégia da organização.

2.5 Business Process Modeling Notation (BPMN)

Segundo o guia, desenvolvido pela OBJECT MANAGEMENT GROUP® (2011), o BPMN é uma notação utilizada para se modelar processos de negócio com o único objetivo de tornar mais fácil a visualização e o entendimento por parte de todos os envolvidos dos processos modelados. Foi desenvolvida pela *Business Process Management Initiative* (BPMI).

Essa notação deve sempre especificar os fluxos internos e externos de todos os processos de negócio, sempre com o objetivo de padronizar o mapeamento dos diferentes processos. O BPMN se limita a modelagem exclusiva dos aspectos inerentes aos processos.

O BPMN descreve toda a lógica passo a passo dos processos. Com a modelagem, os responsáveis pelas atividades têm uma visão clara de todo o andamento dos processos, isso facilita a análise e melhoria dos mesmos.

Grupos de elementos segundo modelagem BPMN	
Objetos do fluxo do processo	Figura 6
Objetos para a conexão	Figura 7
Pools e Lanes	Figura 8
Artefatos	Figura 9

Quadro 1 - Grupo de elementos segundo modelagem BPMN

Fonte: OBJECT MANAGEMENT GROUP® (2011)

Ainda segundo o guia conduzido pelo OBJECT MANAGEMENT GROUP® (2009), os principais elementos gráficos de um processo modelado utilizando o BPMN são os objetos de fluxo. Estes podem ser de três tipos distintos:

- **Eventos:** são definidos como algo que pode vir a acontecer em um processo, estes eventos afetam o fluxo do processo e geralmente tem uma causa ou impacto, que são definidos como:
 - **Início:** simples, tempo, condicional, sinal, múltiplo;
 - **Intermediários:** simples, condicional, ligação, múltiplo;
 - **Fim:** simples e término.
- **Atividades:** são os passos existentes nos processos. Pode ser entendido como um trabalho que foi executado. Podem ser tarefas, ou sub processos, que são conjunto de tarefas.
- **Decisões:** são os elementos que controlam o fluxo dos processos. São utilizados como controle de divergências ou convergência das atividades. Assim determina quais caminhos seguir dentro do fluxo.

Além dos objetos de fluxo, existem os objetos de conexão, estes informam como os objetos de fluxo se conectam. São divididos em três fluxos:

- **De sequência:** representa a sequência do fluxo do processo;
- **De mensagem:** representa o fluxo de informações entre os emissores e receptores envolvidos nas atividades;
- **De associação:** utilizado para associar dados ou informações aos objetos de fluxo do processo.

As atividades, segundo a notação BPMN devem ser organizadas visualmente em:

- *Pools*: são utilizados quando o processo apresenta mais de um participante, ou seja, cada atividade realizada por cada participante fica representada em um pool diferente;
- *Lanes*: são subdivisões de um *pool*, são utilizadas para organizar as atividades do processo. Nas *lanes* se separam as atividades de acordo com suas associações.

Já os artefatos, o último do grupo dos quatro elementos da notação BPMN, é utilizado para se colocar informações adicionais no processo, podem ser de três tipos:

- Objeto de dados: elementos que as atividades produzem ou requerem pela sua execução;
- Grupo: tem a finalidade de documentação ou análise das atividades;
- Anotações: utilizada para passar informações adicionais sobre a atividade executada.

OBJETO	FIGURA
Eventos	
Atividades	
Gateway	

Figura 6 - Objetos de Fluxo

Fonte : BPM OBJECT MANAGEMENT GROUP®



OBJETO	FIGURA
Fluxo de Sequencia	
Fluxo de Mensagens	
Associação	

Figura 7 - Objetos de Conexão

Fonte: OBJECT MANAGEMENT GROUP®



OBJETO	FIGURA
Pool	
Lane	

Figura 8 - Pools e Lanes

Fonte: OBJECT MANAGEMENT GROUP®

OBJETO	FIGURA
Objeto de Dados	
Grupo	
Anotações	

Figura 9 – Artefatos

Fonte: OBJECT MANAGEMENT GROUP®

2.6 Gestão do Desempenho Organizacional

A gestão de desempenho organizacional, de acordo com Carpinetti (2000) e Neely *et al* (1995) abrange a área que vai desde o gerenciamento estratégico, passando pela melhoria da qualidade

do produto, pela capacitação dos colaboradores da organização chegando por fim a melhoria do desempenho da mesma nas dimensões do produto, como pontualidade, prazos de entrega e flexibilidade.

Para a promoção do gerenciamento de desempenho organizacional, segundo Gerolamo (2003) e Carpinetti (2000), alguns princípios devem ser seguidos: foco no cliente, avaliação de resultados, participação e envolvimento dos colaboradores, processo contínuo de melhorias etc. O desenvolvimento de processos com qualidade e inovação, para Porter (1992), é um fator de extrema importância que torna a organização competitiva no mercado e com um bom desempenho empresarial.

2.7 Medição de Desempenho

De acordo com Nelly *et al* (1995) e Lebas (1995), a medição de desempenho é um processo utilizado com o objetivo de quantificar a eficácia e a eficiência de uma organização, dos seus processos de negócio e das atividades realizadas por todos os colaboradores. A medição de desempenho é constituída de indicadores de desempenho que representam resultados que demonstram e quantificam a eficiência e eficácia da organização para fins de melhoria nas mesmas.

Fora a contribuição direta para se identificar a eficiência e eficácia da organização que a medição de desempenho proporciona, ela apresenta outras contribuições que podem ser exploradas, conforme Figura 10 (KAYDOS, 1991). A medição de desempenho serve para influenciar a implementação da estratégia da organização (DIXON *et al*, (1990). A medição de desempenho ajuda a organização a desdobrar os objetivos do plano estratégico para todas as outras áreas funcionais.



Figura 10 - Contribuições da Medição de Desempenho
 Fonte: Kaydos (1991, p.33-49).

A necessidade de se registrar o rendimento tanto dos processos como da mão de obra surgiu no final do século XIII. O movimento ganhou impulso com os avanços tecnológicos proporcionados pela Revolução do século XIX. Nesta época, os sistemas de controle financeiros foram estabelecidos como únicos padrões de medição nas organizações. Esses sistemas foram responsáveis pela cultura empresarial de tomada de decisões baseadas somente em informações financeiras (JOHNSON, 1993).

No cenário produtivo atual, toda a competitividade do mercado, junto com os avanços tecnológicos, tornam os indicadores financeiros limitados para gerenciamento de processos de melhoria contínua, e por consequência, mudanças empresariais (KAPLAN e NORTON, 1996).

A medição de desempenho é um ciclo contínuo e sem fim que melhora o desempenho da organização com o tempo. Gerolamo (2003) destaca que previamente, antes de se realizar a implementação ou melhorias dos processos da organização, é importante estabelecer metas e objetivos que forneçam uma direção para onde se quer chegar.



Figura 11 - Elementos que compõem a Gestão de Desempenho Organizacional
 Fonte: Gerolamo (2003)

A estratégia empresarial tem que ser um conjunto de métodos que auxiliem no desenvolvimento da missão, visão, metas e objetivos, *stakeholders*, análise do ambiente interno e externo, fatores críticos de sucesso etc. Baseada sempre em uma cultura que valorize as pessoas.

2.7.1 Sistemas de Medição de Desempenho

Um sistema de medição de desempenho é definido segundo Macedo-Soares e Ratton (1999, p.48):

“O conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que conjuntamente geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam dados e informações sobre as múltiplas dimensões do desempenho nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização, em seus diversos elementos constituintes”.

As medidas de desempenho em uma organização podem ser classificadas em dois tipos que são as relacionadas a resultados e as relacionadas a causas desses resultados, como qualidade, entrega, inovação, entre outras (NEELY *et al* (1995). As medidas de resultado trazem informações somente sobre o passado da organização, já as medidas de tendência são índices que medem o desempenho futuro. Kaplan e Norton (1996) mostram a necessidade de se

trabalhar com uma combinação de indicadores e medidas de resultado e de tendência para se atingir a estratégia organizacional.

Nelly (1995) classifica questões influentes para a medição de desempenho, essas questões são:

- Métricas de desempenho individual, definidas de forma clara e objetiva, fáceis de compreender e analisar, integradas com as funções e com o plano estratégico organizacional;
- Sistema de medição de desempenho, fornecedor de dados para se obter um retrato da visão atual e ao mesmo tempo um retrato futuro;
- Ambiente e sistema de medição de desempenho, que deve reforçar a estratégia da organização e ser adequada a cultura interna como também fornecer dados para uma comparação externa.

2.7.2 Indicadores

Como já dito anteriormente, somente aquilo que é medido é gerenciado, ou seja, processos que não são medidos estão à deriva. Para se garantir o controle e alcançar os níveis de qualidade exigidos para determinado processo, é necessário fazer o uso de indicadores, estes, devem ser alimentados e gerenciados com base nas informações mais atuais e concretas da organização (CAMPOS, 2004).

O uso apenas isolado das informações sobre o atual desempenho das atividades não tem significado. Qualquer informação medida que não se baseia, ou que não está alinhada com o plano de estratégia da organização não pode ser considerada excelente ou péssimo resultado. Tudo depende dos critérios adotados pelos seus desenvolvedores ou responsáveis pelas medições (DE OLIVEIRA, 2006).

Existem indicadores para todas as áreas da organização, ou seja, existem indicadores para quaisquer processos que a mesma realiza. As gestões modernas se baseiam, quase que inteiramente, na utilização de conjuntos desses indicadores (DE OLIVEIRA, 2006). Os indicadores, na maioria das vezes têm como objetivo os seguintes tópicos, de acordo com De Oliveira, (2006):

- “Definir os objetivos e as metas da organização e, como consequência, de cada processo”;

- “Acompanhar o desempenho dos processos e, como consequência, de toda a organização”;
- “Identificar as áreas onde devem ser feitas ações corretivas, ou de melhoria”;
- “Eventualmente, redefinir os objetivos e metas”.

De Oliveira (2006), também revela atributos que são requeridos a um indicador, são eles:

- Não ser ambíguo;
- Ser baseado nas necessidades do cliente;
- Ter relevância para o negócio;
- Ser baseado na estratégia da organização;
- Ter relação com as metas da organização;
- Ser simples, claro e objetivo;
- Ser confiável, mensurável e comparável.

Todo indicador deve apresentar uma fácil visualização para deixar mais ágeis as tomadas de decisão dentro da organização.

Um sistema de gerenciamento de desempenho, focado em medir os processos e baseado no planejamento estratégico, nos objetivos e nas metas se torna indispensável para qualquer organização que esteja querendo dinamizar seus negócios, melhorar a qualidade do atendimento aos clientes internos e externos e se manter ativa e viva num mercado cada vez mais competitivo.

3 METODOLOGIA

Existem diferentes perspectivas para se classificar um trabalho.

Segundo Silva e Menezes (2005), quanto à natureza da pesquisa, este trabalho pode ser considerado como sendo uma pesquisa aplicada, já que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática de solução de problemas reais, envolvendo interesses locais. Quanto à abordagem, o trabalho é considerado qualitativo, ou seja, existe uma relação dinâmica entre o mundo real e o subjetivo que não pode ser traduzida em números. A pesquisa é realizada com base em interpretações e análises sem o uso e aplicação de ferramentas estatísticas. O processo como um todo e seus significados são o foco principal. O ambiente natural é a base para a coleta de dados.

Quanto aos fins, o trabalho é descritivo, pois foram descritas as características dos processos analisados e as relações dos participantes com suas respectivas atividades e suas variáveis, envolvendo técnicas de redesenho de processos e levantamento de dados.

A última perspectiva para se classificar um trabalho é quanto aos meios de investigação.

Segundo Moresi (2003), este trabalho é considerado como pesquisa de campo, que é uma investigação empírica realizada no local onde ocorre o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicações de questionários, testes e observações participantes ou não.

Os passos para a realização do trabalho foram:

1. Revisão da literatura: foram apresentados conceitos sobre temas, como processos, gestão por processos, modelagem, indicadores de desempenho, entre outros.
2. Caracterização da empresa: ramo de atuação da empresa, colaboradores e processos.
3. Contextualização do trabalho.
4. Desenvolvimento de um plano de trabalho contendo as etapas a serem concluídas e fim de se obter resultados.
5. Envolvimento de toda a direção e gerência a fim de se obter amplo apoio para as atividades a serem realizadas.
6. Mobilização de toda a equipe de funcionários a fim de que auxiliem e cooperem na descrição e mapeamento dos processos.

7. Mapeamento dos processos escolhidos.
8. Desenvolvimento de indicadores e metas para se obter o controle e monitoramento dos processos mapeados.
9. Desenvolvimento de metas para os indicadores definidos e desenvolvidos.
10. Poposta de futuros trabalhos a serem desenvolvidos a fim de continuar o projeto de abordagem da gestão de projetos na organização.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Descrição da Empresa

O presente estudo foi realizado em uma empresa de consultoria com o foco em reestruturar os fluxos de processos, por meio da implantação e treinamento de uso de softwares de gestão (ERP) diretamente relacionados à área de cada cliente. Desde sua fundação, trabalha comercializando um Software ERP desenvolvido por uma empresa parceira situada em Santa Catarina, obtendo comissão na venda desse software para novos clientes.

A empresa está nesse ramo desde 2009, ano do estabelecimento do seu escritório na cidade de Maringá-PR. Possui ao todo mais de cem clientes nos segmentos de indústria, comércio e serviços. A consultoria prestada pela empresa atua também com o desenvolvimento de indicadores empresariais, informatização e automação empresarial, além de auxiliar na elaboração do planejamento estratégico.

Atua principalmente na região metropolitana de Maringá, mas atende também todo o estado do Paraná, principalmente as cidades de Curitiba, Londrina, Toledo, Cascavel, Guarapuava e Foz do Iguaçu. Recentemente expandiu seu mercado para outros estados, principalmente para o Mato Grosso do Sul e São Paulo. Para as localidades fora de Maringá, os treinamentos e a consultoria são realizadas tanto presencialmente como remotamente via Skype.

A empresa é classificada como de pequeno porte, possui doze funcionários com carteira assinada, cinco estagiários das áreas de Engenharia e Administração, e, conta também com dois funcionários horistas.

Por se tratar de uma empresa que vende um serviço, não é preciso espaço para alocar máquinas ou equipamentos. Todos esses funcionários ficam dispostos em uma sala de escritório dividida entre em sala comercial, financeiro, diretoria, sala de reuniões e hall de entrada.

O organograma da empresa pode ser observado na Figura 12, na qual existem duas divisões mais importantes: Comercial e Financeiro/Administrativo. Essas duas divisões respondem diretamente ao único diretor executivo da empresa e possuem, em sua composição, gerentes, auxiliares, estagiários e vendedores.

Junto a essa estrutura principal, existem os consultores, os quais devem se reportar normalmente ao diretor executivo. Contudo, eles possuem responsabilidades e obrigações com os responsáveis pelas áreas Financeiro/Administrativo e Comercial.

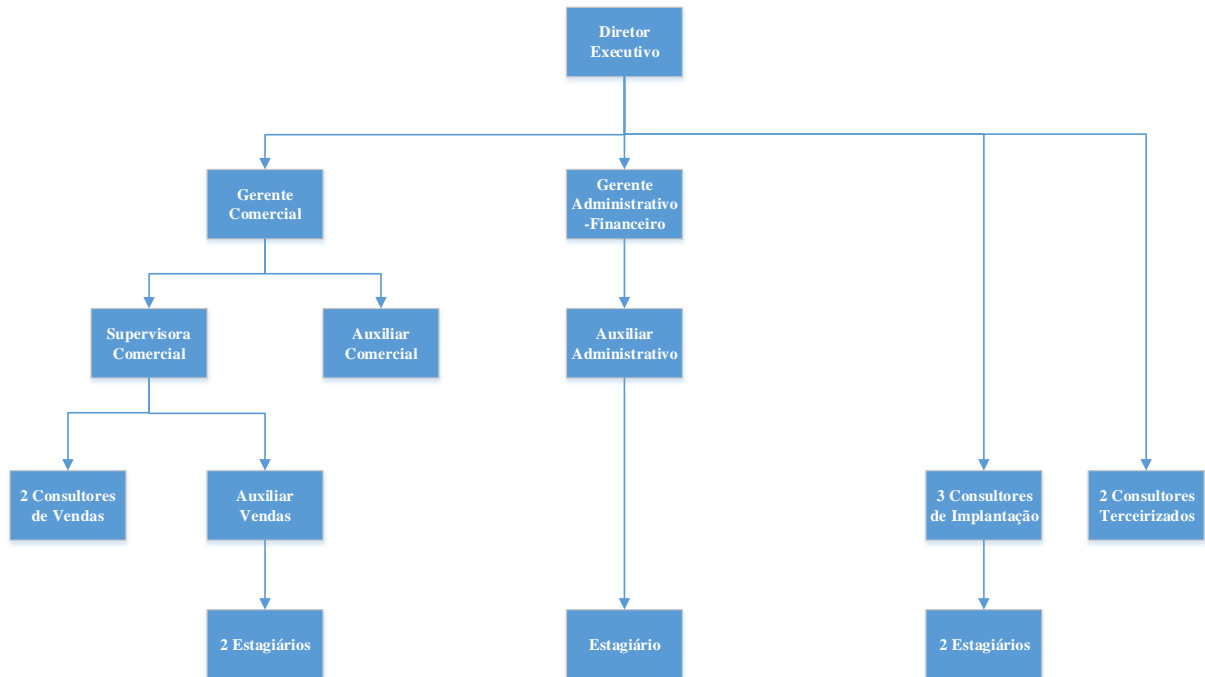


Figura 12 – Organograma
Fonte: Autoral

4.1.1 Histórico da Gestão por Processos na Empresa

Por ser uma empresa de consultoria, entende-se que o conhecimento obtido por meio dos treinamentos e por meio de *benchmarking* com seus clientes é utilizado tanto em novos clientes como internamente, na gestão estratégica e em seus processos, no entanto, o histórico da empresa mostra que isso não ocorreu.

Apesar de existirem algumas tentativas de implantar a gestão por processos como pode ser visto no Quadro 2, nenhuma delas se concretizou, e como consequência não geraram os resultados esperados.

Gestão por Processos – Histórico Organizacional

2009: Mapeamento de todos os processos da organização no ano de fundação da empresa;

2010: Documentação desenvolvida na ferramenta Windows Visio contemplando as mudanças estruturais nos processos da organização;

2012: Retomada do mapeamento dos processos da organização a fim de se concluir os trabalhos anteriores;

2014: Organização se torna parceira da IBM, como consequência obtém acesso a todos os seus softwares incluindo o BlueWorks Live, software de mapeamento e automação de processos.

Quadro 2 - Histórico de Gestão por Processos na Organização
Fonte: Empresa

4.2 Levantamento de Dados

Todas as informações utilizadas e apresentadas neste trabalho foram obtidas num primeiro momento através de arquivos existentes no sistema da organização sobre os processos internos. Com esse material revisto, as fontes de dados principais foram os próprios colaboradores, responsáveis por realizar as atividades tanto internas quanto externas da empresa. Todos os colaboradores, sem exceção, foram consultados acerca das informações necessárias para o correto andamento deste trabalho. Por isso, podemos dizer que os dados aqui contidos são provenientes do histórico da organização e da experiência dos colaboradores com relação as atividades que os mesmos realizam.

4.3 Contextualização

Como consequência de um crescimento muito rápido no último quadriênio, como pode ser visto na Tabela 1, no qual o faturamento contábil da organização no período de 2012 até outubro de 2015 cresceu aproximadamente 68%, a quantidade de atividades e o volume de trabalho acompanharam esse ritmo, visto que novos clientes foram conquistados e novos projetos foram vendidos, tudo isso acarretou para um maior número de contratos gerados e maior número de clientes a serem atendidos com qualidade, e como consequência, aumento da entropia administrativa dentro da organização, seguido de perda do controle das atividades e aumento do retrabalho.

Lucro Líquido	Período	Crescimento
R\$ 178.329,71	dez/12	-
R\$ 201.381,01	dez/13	13%
R\$ 245.817,21	dez/14	22%
R\$ 299.811,87	out/15	22%

Tabela 1 - Crescimento nos Últimos Anos
Fonte: Empresa

Junto a esse crescimento, a organização, sempre buscando inovação e novas oportunidades de negócio, concretizou na metade de 2014 uma parceria com a IBM – *Internal Bussiness Machines* para a comercialização, implantação e treinamento de seus softwares.

Um dos softwares disponibilizados pela IBM, foi o *BlueWorks Live* para mapeamento e automação de processos. Este foi escolhido como piloto para realização de novos projetos de vendas. Com isso, todo um treinamento disponibilizado pela IBM foi concedido a colaboradores escolhidos que seriam responsáveis pela futura implantação e treinamento do software em novas empresas.

Levando em consideração o período pelo qual a empresa passava, de perda de controle de suas atividades, falta de conhecimento dos processos e retrabalho, junto com a parceria e obtenção do software de mapeamento de processos, a direção executiva decidiu, junto aos demais gerentes, em utilizar o estado atual da empresa como um primeiro *case* de sucesso para futuras vendas do software a novos clientes.

4.4 Definição do Trabalho

No começo de 2015, mais precisamente em janeiro, um projeto piloto começou a ser definido com o objetivo de, ao mesmo tempo, controlar os processos da organização e desenvolver um *case* de sucesso para ser utilizado como estratégia de vendas futuras do software *BlueWorks Live*.

As etapas para a implantação desse projeto foram definidas em uma reunião envolvendo o diretor executivo, o gerente comercial, o gerente financeiro e os dois estagiários de engenharia de produção. As etapas do projeto foram: Definição de metas, Escolha da equipe de trabalho, Mobilização da empresa, Processos e Definição dos indicadores e metas.

4.5 Etapas do Trabalho

4.5.1 Definição de Metas

Junto com o aval da direção e da gerência, para início das atividades para a realização do projeto, metas foram traçadas a fim de se obter um norte a ser alcançado junto com o desenvolvimento do trabalho. O Quadro 3 mostra essas metas junto com a data prevista para a conclusão das mesmas.

Definição das metas relacionadas ao Projeto de Gestão por Processos	
Metas	Previsão
Mobilizar todos os funcionários da empresa	Maio/2015
Mapear todos os processos definidos	Agosto/2015
Validar todos os processos mapeados	Setembro/2015
Definir ao menos três indicadores para cada processo	Outubro/2015

Quadro 3 - Metas e Previsões
Fonte: Autoral

A mobilização de todos os funcionários foi posta como meta tomando por base trabalhos passados que foram realizados pelo diretor executivo e pela própria literatura descrita sobre gestão por processos, que trata a cooperação dos colaboradores como sendo crucial no desenvolvimento assertivo das tarefas e atividades realizadas dentro da organização. Com a mobilização de todos, o mapeamento dos processos se torna mais dinâmico, visto que a visão de todos os envolvidos pode ser representada, compreendida e aperfeiçoada.

A definição de um piso de três indicadores para cada processo foi decidida pelo fato de que a coleta de dados para estes indicadores pode ser algo que inviabiliza o projeto, devido a existência de várias fontes de dados e compilá-los seria um gargalo.

Junto com essa etapa de definição de metas e suas respectivas previsões, o diretor executivo apresentou alguns modelos de grandes empresas nacionais e multinacionais com relação ao gerenciamento por processos.

4.5.2 Escolha da Equipe de Trabalho

Esta etapa de definição de equipe ocorreu, cronologicamente, junto com a etapa de definição de metas.

Optou-se, levando em consideração o tamanho da empresa, por deixar o diretor executivo como responsável direto e pessoa a ser informada sobre todos os passos tomados na realização do projeto. Além do diretor executivo, uma consultora com experiência de mais de dez anos em gestão por processos foi selecionada para coordenar e supervisionar as atividades realizadas. Completando a equipe de trabalho, foi selecionado um estagiário de engenharia de produção para ficar responsável pela condução das entrevistas e reuniões com os colaboradores a fim de se obter o conhecimento necessário para o mapeamento dos processos e também para ficar responsável pelo uso da ferramenta de mapeamento assim como pela definição futura dos indicadores para cada processo.

A escolha por um estagiário na condução da parte mais operacional do projeto se deu pelo fato de que a empresa busca com isso contratá-lo futuramente para realizar essas mesmas atividades desse projeto em outras empresas, ou seja, em outros clientes.

4.5.3 Mobilização da Empresa

Para dar início às atividades do projeto da implantação da Gestão por Processos na organização, foi necessário prevenir todos os colaboradores das etapas, convocações e reuniões que estariam por vir de modo que todos ficassem cientes de sua participação nesse projeto. Outro objetivo dessa mobilização foi identificar possíveis focos de resistência por parte de alguns colaboradores, e com isso trabalhar essa resistência de modo que ela não interferisse no resultado final.

Para otimizar o tempo e facilitar a compreensão por parte de todos os funcionários, optou-se pelo desenvolvimento de uma apresentação em Power Point, onde uma rápida explanação sobre o que são processos e sobre o que é a gestão de processos foi retratado. Além disso, os benefícios para a organização e para os funcionários com a implantação da gestão por processos foram deixados claros. Entre esses benefícios, foram destacados:

- Melhor aproveitamento do tempo, visto que com as atividades e tarefas organizadas, o tempo gasto com retrabalho ou falta de conhecimento sobre o que se está realizando diminui;
- Integração entre áreas, trazendo uma melhor comunicação organizacional, criando com isso uma sensação de unidade na organização;
- Rapidez na tomada de decisões, pois os resultados passam a ser previstos e planos de ações passam a ser tomados de forma preventiva.

Ao término da apresentação aos colaboradores, observou-se um cenário muito positivo onde todos os envolvidos demonstravam estar confortáveis com as mudanças que estavam por vir.

4.5.4 Processos

Neste ponto do desenvolvimento do projeto de implantação da gestão por processos, toda a parte estratégica, como a definição de metas, definição de equipe e mobilização dos colaboradores fora concluída. Com todo o embasamento adquirido nas primeiras etapas, todos os esforços se voltarem para a definição de quais processos dentro da organização serão estudados, compreendidos e por fim, mapeados.

Como foi dito anteriormente, a empresa obtém receita através de consultorias e treinamentos e através de comissão na venda de um software de gestão ERP, ou seja, os processos mais críticos, que geram valor para a organização são os processos que envolvem a implantação de projetos de consultoria e a comercialização desse software ERP.

Para facilitar a compreensão e o andamento do trabalho, o processo de implantação de projetos consultoria será chamado apenas de processo de implantação, e o processo de comercialização do software ERP será chamado apenas de processo comercial.

Esses dois processos elencados acima são de conhecimento de todos dentro da organização, principalmente por parte da direção e por parte da gerência. Para obter uma visão geral e um melhor entendimento sobre as atividades e tarefas dos mesmos, foi marcada uma reunião junto com o diretor executivo, com o gerente comercial e com o gerente administrativo-financeiro.

Como resultado dessa reunião, um esboço dos processos comercial e de implantação foi desenvolvido. Esse esboço trata dos processos como eles aconteciam antes do desenvolvimento deste trabalho.

4.5.4.1 Processo Comercial

O processo comercial já se inicia com um problema devido à falta de padronização e a falta de comunicação entre os consultores de venda e o auxiliar administrativo. Essa falta de comunicação acarreta em um processo de logística totalmente deficiente do ponto de vista da eficiência com relação ao tempo e aos recursos utilizados, visto que não existe um planejamento prévio de rotas e cidades a se visitar seguindo um roteiro lógico que minimizaria custos e tempo.

Após os consultores de venda definirem as cidades a serem visitadas com o objetivo de fechar novos negócios, o auxiliar administrativo fica responsável por definir o meio de deslocamento do consultor e a hospedagem. Todo esse processo ocorre com poucos dias de antecedência, o que leva a empresa a sempre encontrar preços mais elevados tanto para hospedagem, quanto para o deslocamento.

Definidos hospedagem e deslocamento dos consultores, o trabalho é voltado para a equipe de prospecção, que fica responsável por realizar o primeiro contato com empresas passíveis de se conseguir algum tipo de negociação nas cidades que serão visitadas. O trabalho dessa equipe ocorre normalmente de dois a três dias antes do deslocamento dos consultores de venda ocorrer, ou seja, sempre ocorre às pressas visto que o volume de empresas passíveis de se fechar negócio é alto.

Com a etapa acima concluída, os consultores de venda se deslocam as cidades previamente escolhidas, para os clientes previamente contatados. Todo o processo de apresentação do produto da empresa, tanto o software ERP comercializado assim como o projeto de consultoria é realizado. Normalmente, após a apresentação, a negociação com os valores de comercialização é apresentada sem que haja esforço para fechar o negócio nesta primeira visita. Como melhor prática de venda, a ação de tentar fechar a negociação no ato deve ser padronizada, visto que o cliente é mais suscetível a assinar o contrato e fechar o negócio com o consultor de venda no local.

Caso a negociação se finalize, o consultor de venda fica responsável por emitir os contratos do negócio, assim como gerar um documento chamado Status de Venda, que contém todas as informações necessárias sobre a empresa, como cultura organizacional e perfil de governança. Essas informações são de extrema importância para que os consultores de implantação tenham em mente o tipo de pessoas que vão encontrar quando o projeto de consultoria for iniciado.

O diretor executivo, ao fim do relato sobre o processo comercial deixou claro a necessidade de se padronizar esse documento de Status de Venda, visto que os consultores de implantação têm

muita dificuldade no início dos projetos de consultoria por não terem conhecimento do ambiente que vão encontrar e do tipo de pessoas que vão treinar. Isso tudo poderia ser evitado se os consultores de venda preenchessem informações mais precisas e diretas no documento de Status de Venda.

4.5.4.2 Processo de Implantação

O processo de implantação se inicia com a chegada do Status de Venda aos consultores de implantação. Ao receber esse artefato os consultores comunicam o auxiliar administrativo para que este realize o agendamento dos dias, horas e locais dos treinamentos. Neste ponto existe um problema: os consultores de implantação deveriam se responsabilizar por definir um pré cronograma de implantação, com os dias e temas a serem implantados, assim como pessoas a serem treinadas e intervalo entre os treinamentos. Dessa forma, o cliente receberia em mãos um cronograma completo, contemplando o projeto do início ao fim.

Após o agendamento das datas de implantação, os consultores iniciam a capacitação dos clientes. Nos dias previamente agendados, eles realizam as visitas e dão início ao projeto de consultoria. Ao final de cada visita, os consultores de implantação ficam responsáveis por preencher um documento, chamado de Relatório de Visita Técnica (RVT), contendo assuntos abordados no treinamento, pessoas treinadas, tempo de treinamento, observações gerais, problemas encontrados e atividades futuras deixadas como tarefas para que os clientes concluam no período em que o consultor não estiver presente. Esse documento é essencial tanto para cliente contratante quanto para empresa contratada visto que apresenta informações essenciais, que podem ser utilizadas no futuro para que possa ser cobrado algo que não foi realizado ou que não foi planejado. O uso desses relatórios com fim de provar fatos aos clientes que recorrem de problemas principalmente no fim dos projetos é recorrente. O problema é que normalmente os RVT's não são preenchidos corretamente ou são preenchidos sem a assinatura do cliente validando o documento. A assinatura por parte do cliente deveria ocorrer com no máximo dois dias após a emissão do Relatório de Visita Técnica.

O processo de implantação ocorre sem que haja nenhuma reunião de *feedback* ou reunião para que se possa analisar novas oportunidades de negócio no cliente. Todos os problemas que aparecem durante as capacitações são repassados para o diretor executivo ou para o gerente comercial da empresa. Os problemas mais encontrados estão relacionados à falta de horas de consultoria para terminar o projeto, módulos dentro do ERP que não foram contratados e são necessários e problemas pessoais de pessoas treinadas e consultores de implantação. Uma

abordagem necessária comentada pelo diretor executivo seria realizar contatos periódicos no cliente para que se possa obter uma visão além da visão do consultor de implantação dentro do cliente. Isso auxiliaria na solução dos conflitos pessoais possíveis, uma vez que mais de uma pessoa estaria se relacionando com o cliente que contratou o serviço.

O processo de implantação termina concomitantemente ao término do projeto de consultoria estabelecido.

4.5.5 Abordagem BPM CBOK®

A abordagem de gestão por processos segue um ciclo de vida segundo o BPM CBOK®. As fases desse ciclo, como já descritas anteriormente são as seguintes:

- Projeto de Planejamento e Estratégia;
- Análise do Processo de Negócio;
- Desenho e Modelagem de Processo;
- Implementação de Processo;
- Monitoramento e Controle de Processo;
- Refinamento de Processo.

As fases desse ciclo foram analisadas e descritas abaixo:

Etapa 1: Processo de Planejamento e Estratégia

Quando se fala em planejar a estratégia da empresa, as atividades e documentos relacionados a isso são bem definidos, embora não exista o desenho do processo de planejamento estratégico mapeado.

Pelo fato de ser uma empresa enxuta, os planos estratégicos são traçados por no máximo três pessoas em reuniões mensais, o diretor executivo e os outros dois gerentes. O desenvolvimento de uma metodologia ou de um passo a passo para o planejamento desta estratégia não foi requerido.

Etapa 2: Análise do Processo de Negócio

Dentro da empresa, os processos de negócio são constantemente abordados. Informações de como realizar esses processos são alteradas periodicamente. Por esse fato, os processos de

negócio dentro da organização são bem compreendidos. A ressalva é que quem discute esses processos e quem pensa em melhorias para os mesmos não são as pessoas que os operam.

Esses processos são sempre analisados, compreendidos e modificados conforme o planejamento estratégico traçado, pensando em um melhor meio de se atender bem o cliente externo.

Etapa 3: Desenho e Modelagem de Processo

Essa fase do ciclo de vida da abordagem da gestão por processos foca na consolidação das informações completas dos processos, de modo a agregar valor tanto para os clientes internos quanto para os clientes externos.

Várias tentativas de documentação e padronização dos processos de negócio fracassaram. O motivo principal do fracasso da implantação da abordagem por processos foi a falta de desdobramento desses processos mapeados meio aos colaboradores da organização. Os processos eram mapeados por pessoas que não os operavam, apenas os compreendiam, e por isso falhou.

Etapa 4: Implementação de Processo

Nesta fase da abordagem da gestão por processos, os processos mapeados anteriormente foram padronizados, documentados e implementados em forma de procedimentos.

Dentro da empresa, como já foi dito anteriormente, não existe essa implementação. Os processos eram pensados, definidos, engavetados e não eram postos em prática.

Como solução proposta, os processos mapeados foram colocados no sistema e a sua visualização foi liberada a todos os funcionários.

Com o auxílio da ferramenta de mapeamento de processos, a atualização desses processos é realizada sempre que houver alterações. Essas alterações nos processos automaticamente são salvas no sistema, facilitando a sua documentação.

Etapa 5: Monitoramento e Controle de Processo

Ainda não existe controle e monitoramento dos processos dentro da organização.

Reuniões envolvendo toda a equipe são realizadas periodicamente para se discutir o desempenho da empresa, mas normalmente só tratam de dados e informações financeiras, não englobando os processos comercial e de implantação.

O desenvolvimento desses indicadores, exclusivamente para os processos mapeados foi realizado de modo que o diretor executivo e seus gerentes possam analisar os resultados da empresa por outras visões além da financeira.

Etapa 6: Refinamento de Processo

Os processos são constantemente refinados de forma a melhorar as atividades e a geração de valor para os clientes internos e externos. Esse refinamento acontece em discussões e reuniões envolvendo os gerentes e o diretor. Nada do que é proposto é documentado, ou seja, existe indagações sobre problemas e propostas de melhoria de atividades e processos, mas nada disso é desdobrado para os demais colaboradores dentro da organização.

4.5.6 Mapeamento dos Processos

O processo de mapeamento se baseou inicialmente nas informações sobre os processos comercial e de implantação que foram passadas pelo diretor executivo e pelos gerentes das áreas. Essa compreensão inicial sobre os processos é útil para poder discutir e questionar certas atividades dentro dos processos com os demais participantes do mesmo.

Reuniões foram conduzidas com todos os integrantes dos dois processos elencados anteriormente, o de implantação e o comercial, de modo a se discutir e mapear o processo em si. Melhores práticas para estes processos, assim como possíveis melhorias foram numeradas para serem discutidas em um momento futuro com todos os outros participantes.

Optou-se por realizar reuniões individuais e coletivas com todos os envolvidos no processo a fim de se obter uma visão exclusiva daquele participante do processo. Diferentes visões são interessantes para propor futuras melhorias.

Um esquema de reuniões foi traçado, com datas e participantes. Essas datas foram cadastradas nas agendas de todos os colaboradores participantes que ficasse registrado esses encontros.

A condução dessas reuniões foi esquematizada pela consultora responsável pelo projeto de implantação da gestão por processos na empresa. Esse esquema consiste em analisar, com base na visão do colaborador entrevistado, a visão dele do processo como um todo e a visão dele sobre as atividades e responsabilidades dele dentro do projeto. Perguntas como “o quê?”, “quando?”, “onde?”, “como?”, e “quem?” servem de molde para todo o processo de condução de reuniões para mapeamento dos processos.

Ao final de todas as reuniões, uma apresentação dos modelos obtidos para toda a empresa foi organizada, de modo também a obter a validação do que foi mapeado.

4.5.6.1 Processo Comercial

O Processo Comercial pode ser visualizado no Apêndice A.

O início do processo comercial se dá com o planejamento do roteiro de viagens dos consultores de venda, e dependendo da região compreendida por esse roteiro, os consultores de venda específicos são alocados para realizarem o atendimento, apresentação e negociação dos serviços da empresa com os clientes. Com o roteiro de viagem planejado, a atividade seguinte é definir o meio com o qual os consultores de venda chegarão a essas localidades. Esse deslocamento pode ser feito tanto com a frota própria da empresa, que é composta de três veículos, quanto por meio rodoviário ou aéreo. Todo esse processo de definição de rotas e uso de frotas próprias ou de terceiros é realizada pelo auxiliar administrativo, e este ainda é o responsável por passar as informações obtidas aos consultores de vendas envolvidos.

Traçado o roteiro de viagens, as atividades se voltam para a equipe de prospecção da organização, esta composta de duas estagiárias do curso de administração e um funcionário contratado, ou seja, três pessoas fazem parte desta equipe. Suas atividades consistem em fazer um *mailing* de empresas, o qual implica em um levantamento de empresas dentro da região compreendida pelo roteiro a fim de se iniciar o processo de prospecção. Com a lista de empresas em mãos a prospecção é iniciada e ao mesmo tempo é feita uma análise para saber se essas empresas se encontram cadastradas no CRM (*Customer Relationship Management*) da empresa provedora do software que é comercializado. Caso não se encontrem no CRM, as informações da empresa prospectada são cadastradas, e com isso é gerado um cadastro de cliente, ou seja, aquela empresa que antes era um *prospect* agora é um cliente, e com isso pode-se legalmente agendar a visita de um consultor de vendas com ela.

Com todos os agendamentos realizados, as datas, junto com os endereços, cidades e tipos de deslocamento são inseridos na agenda de cada consultor de venda.

Toda a parte do planejamento de roteiros e todos os clientes a serem visitados nas respectivas regiões foram determinados. A próxima etapa consiste no deslocamento do consultor de vendas para essas regiões.

Uma vez na região prevista, no local e hora marcado com o cliente, é de responsabilidade do consultor de vendas conduzir uma apresentação dos serviços de consultoria da empresa e do software de gestão ERP conforme os padrões, de modo a conquistar a venda. Conforme o

andamento da apresentação, o cliente visitado pode requisitar uma apresentação técnica do software ERP, com apresentação prática do seu uso. Caso isso ocorra é necessário agendar uma apresentação que pode ser tanto remota ou presencial com os consultores de implantação, que possuem conhecimento técnico no uso do software ERP.

Com a apresentação realizada, o passo seguinte é o de mapeamento e diagnóstico prévio da empresa cliente visitada. Esse mapeamento consiste em dizer módulos, valores e quantidades de acessos necessários. Caso seja aprovado esse mapeamento, o consultor de vendas deve alterar o status da empresa dentro do CRM da empresa desenvolvedora do software ERP para que esta se torne ciente de que uma possível venda, ou um possível fechamento está em andamento.

Dando sequência ao processo, o próximo passo, pós-mapeamento é o de negociação. O consultor de vendas fica responsável por gerar as informações de pagamento e apresentá-las ao cliente. Todo um processo de negociação intrínseco ao consultor de vendas é iniciado. Caso a negociação se torne possível, o procedimento seguinte é o de geração de contratos de venda de software e contratos de projeto de consultoria. Caso a negociação falhe, o status do cliente no CRM da empresa desenvolvedora do software é alterado.

Com a negociação concluída e todos os contratos gerados, o último passo do processo comercial é dado pelos consultores de venda. Estes, para finalizarem o processo de vendas em um determinado cliente, são responsáveis por gerar um documento, chamado de Status de Venda, contendo informações de venda, como módulos e acessos adquiridos. Junto a isso, informações sobre a empresa cliente, assim como uma análise subjetiva, com base nas experiências passadas pelo consultor de vendas internamente, sobre, principalmente cultura e o clima organizacional dos mesmos são descritas no documento de Status de Venda.

4.5.6.2 Processo de Implantação

O Processo de Implantação pode ser visualizado no Apêndice B.

O processo de implantação tem início a partir do momento em que os consultores de implantação recebem o documento de Status de Venda proveniente de algum contrato com uma empresa cliente fechado. É importante salientar que só recebe o Status de Venda aquele consultor de implantação que foi escolhido para dar início ao projeto de consultoria.

Com o Status de Venda em mãos, o consultor de implantação recebe também um pré-agendamento de datas em que deverá comparecer a empresa cliente para ministrar os treinamentos e a implantação da consultoria.

A primeira visita do consultor de implantação no cliente serve, num primeiro momento, para ele sentir o ambiente de trabalho. Algumas características sobre o modo que a empresa cliente se organiza e sobre a cultura da empresa, assim como características dos funcionários a serem treinados são observadas, têm por objetivo auxiliar no desenvolvimento do Project Charter e do cronograma. Estes, darão certa credibilidade para o projeto em andamento, visto que os temas tratados nos futuros treinamentos, assim como datas e término do projeto estão descritos nesses documentos.

A partir desta primeira visita, a da geração do Project Charter e do cronograma do projeto, as próximas visitas são exclusivamente para treinamento e capacitação dos clientes.

Um fato importante dessa implantação do projeto de consultoria nessas empresas clientes é a geração de documentos RVT, como foi explicado anteriormente. Esses RVT's, lembrando, contêm informações acerca de todo o treinamento ministrado, assim como participantes treinados e módulos e processos analisados e estudados. Todo RVT é devidamente assinada tanto pelo consultor de implantação quanto pelo cliente. Esse relatório é o documento mais importante do todo o processo de implantação, como já foi mencionado. Por esse motivo, o processo de preenchimento e realização desses relatórios de visitas técnicas é crucial para todos.

Durante o período de treinamentos e implantação do projeto de consultoria, contatos com o cliente são realizados a fim de se obter feedback de consultoria. Esse contato é realizado pelo gerente comercial, e nele informações sobre o andamento do projeto, problemas ou novas oportunidades são levantados. Caso exista, ou caso seja identificado algum problema, o mesmo é direcionado às partes responsáveis, por exemplo, um problema relacionado aos treinamentos ministrados é passado para os consultores de implantação, já um problema relacionado a módulos faltantes ou a compra de mais acessos ou horas de treinamento é repassado para os consultores de vendas.

O processo de implantação é concluído a partir do momento em que todos os módulos previstos foram ministrados para empresa cliente, ou melhor, a partir do momento em que todas as atividades contidas dentro do Project Charter forem concluídas. Para selar o término do processo, uma reunião é agendada junto ao cliente para oficializar o projeto e disponibilizar suporte e manutenção caso o cliente venha a precisar.

4.5.7 Análise da Modelagem dos Processos

Esta fase do trabalho trata sobre a avaliação dos processos modelados buscando concretizar os resultados obtidos. Essa avaliação identifica a validade dos mesmos perante os participantes envolvidos.

A análise tem como critério inicial de inclusão de avaliadores a proximidade deles com os processos desenvolvidos. O objetivo desta fase de avaliação é validar os processos modelados perante os colaboradores identificando se o que foi desenvolvido, de alguma forma, contribui positivamente para a execução das tarefas e atividades dos mesmos.

4.5.7.1 Estrutura de Análise

A ferramenta de análise da modelagem dos processos desenvolvidos é constituída por um questionário objetivo, separados por dois blocos de perguntas distintos. Em um primeiro momento, o perfil do colaborador entrevistado é construído, considerando seu nível de formação, conhecimento no assunto e experiência nas atividades do processo modelado.

Em um segundo momento, esses entrevistados devem concordar ou não com as afirmações feitas com relação a modelagem do processo, a fim de identificar o que os colaboradores consideram sobre o modelo. A escala de mensuração de respostas utilizada contém as respostas: Discordo Totalmente, Discordo, Indiferente, Concordo e Concordo Totalmente. O questionário pode ser verificado no Apêndice D.

4.5.7.2 Resultados Obtidos

Uma vez desenvolvido e formatado, este questionário foi disponibilizado aos colaboradores através de impressões entregues pessoalmente, a fim de se obter uma resposta mais rápida e assertiva. Junto com o questionário, o colaborador entrevistado teve acesso ao modelo do processo desenvolvido para facilitar suas respostas. No total, sete colaboradores participaram dessa fase de avaliação dos processos. Estes colaboradores estão ligados tanto a parte operacional quanto a parte de controle dos processos desenvolvidos.

A Tabela 2 representa as respostas coletadas.

Respostas	Questões									
	Seção 1			Seção 2						
	1	2	3	1	2	3	4	5	6	7
1	4	3	4	5	5	5	4	5	5	5
2	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5
3	3	4	5	4	4	5	3	5	5	5
4	3	4	4	5	4	5	3	5	5	5
5	2	2	4	4	5	3	3	3	4	5
6	3	3	5	5	5	5	3	5	4	5
7	2	2	2	5	5	3	3	3	4	5

Tabela 2 - Matriz de Respostas.
Fonte: autoral.

A seção 1 da Tabela 2 caracteriza o perfil do colaborador entrevistado, ou seja, sua formação acadêmica e seus conhecimentos e a seção 2 contém questões para a análise do modelo de processos desenvolvido.

4.5.7.3 Análise dos Resultados

Os dados obtidos na Tabela 1 foram plotados em gráficos de três dimensões, nas quais variáveis de interesse são relacionadas. As análises são realizadas sempre utilizando duas variáveis relacionadas ao perfil do colaborador entrevistado com uma variável relacionada com uma questão da seção 2 do questionário. O software utilizado para a geração dos gráficos foi o Gnuplot.

A análise dos resultados teve como objetivo identificar como o perfil do colaborador entrevistado junto com seu conhecimento prático e teórico para com os processos comercial e de implantação influenciaram na avaliação do modelo proposto para estes mesmos processos. O objetivo é identificar se os colaboradores entrevistados consideram os modelos propostos como modelos que contribuem para o desenvolvimento de suas atividades e tarefas. O Gráfico 1 explicita que independentemente da formação acadêmica do entrevistado e do seu conhecimento no assunto, o modelo de processos desenvolvido contribuiu forte e positivamente para o processo de negócio. Por outro lado, o Gráfico 2 mostra que se o indivíduo não apresenta maior grau de formação acadêmica e apresenta um conhecimento prático muito baixo do processo, a percepção do mesmo para os benefícios do modelo de processos desenvolvido não é evidente. A leve baixa na malha presente no Gráfico 2 evidencia este fato.

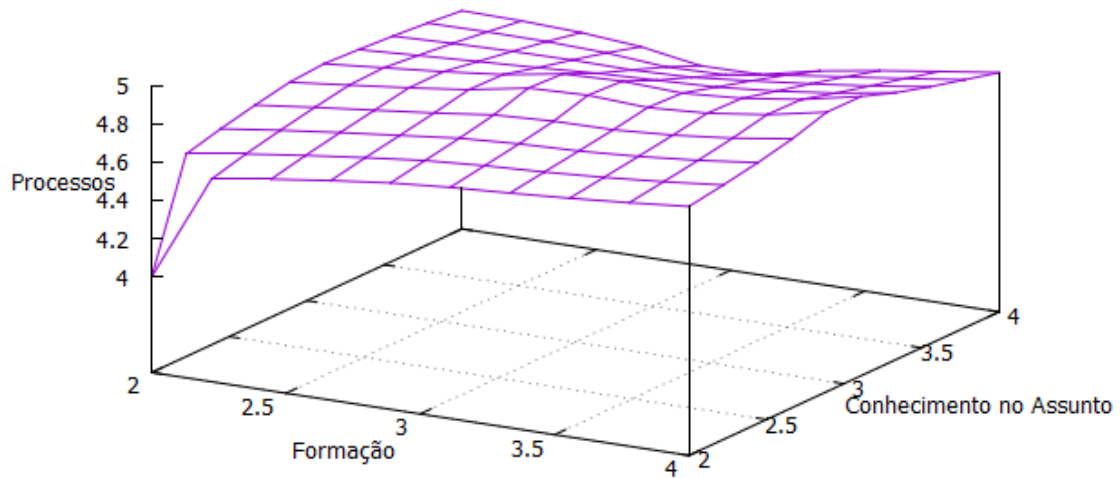


Gráfico 1 - Formação x Conhecimento no Assunto – Processos

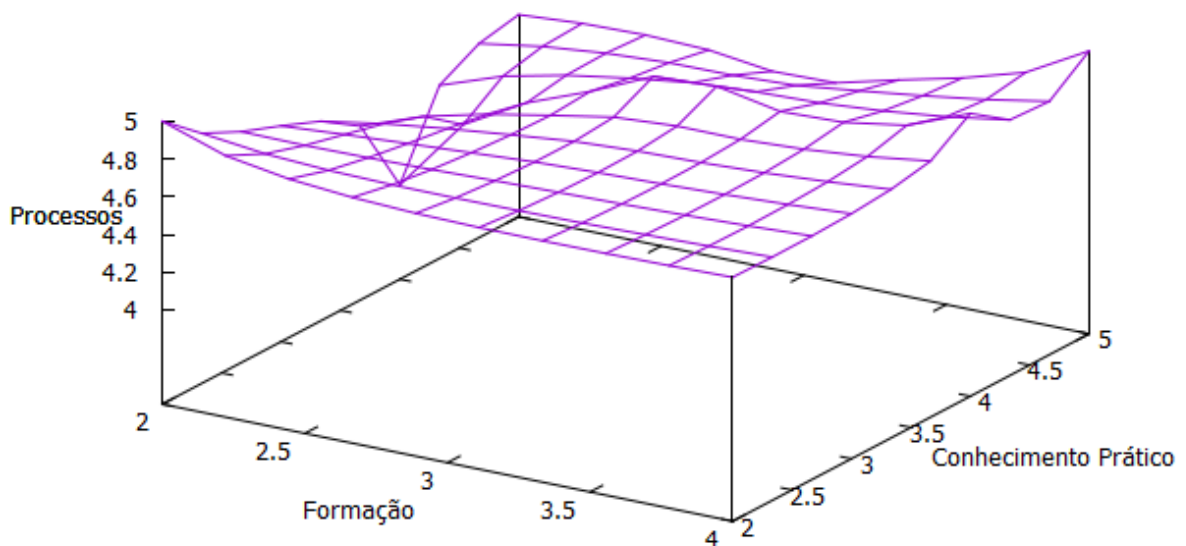


Gráfico 2 - Formação x Conhecimento Prático x Processos

Pontos isolados nos gráficos não permitem conclusões mais profundas com relação a contribuição dos modelos desenvolvidos com o perfil do colaborador entrevistado.

Os processo comercial e o de implantação necessitam de um detalhamento no sentido de que todas as atividades desenvolvidas nos processos tem de estar mapeadas. O Gráfico 3 explicita o atendimento dessa necessidade.

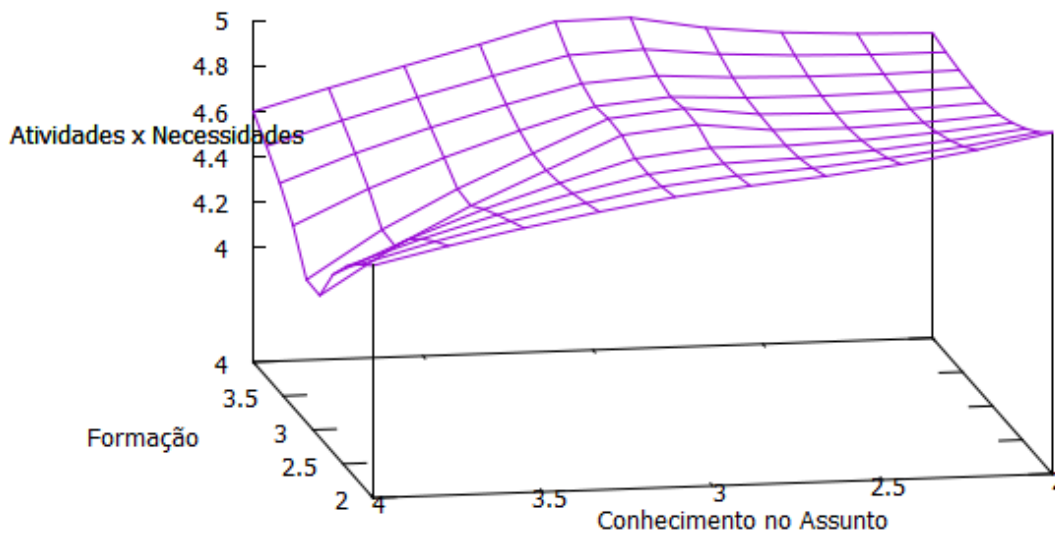


Gráfico 3 - Formação x Conhecimento no Assunto x Atividades x Necessidades

É possível verificar que quanto maior o conhecimento no assunto, ou seja, quanto maior o conhecimento sobre o processo comercial ou sobre o processo de implantação menor é a contribuição do mapeamento dos processos com relação às atividades compreendidas no mesmo. Portanto, quanto maior o conhecimento no assunto de um colaborador maior deve ser o grau de detalhamento do processo para que o mesmo possa avaliar o atendimento das necessidades como positivo.

Tanto o processo comercial quanto o processo de implantação geram artefatos, ou seja, documentos que são indispensáveis para que seja realizado o controle dos mesmos. Nos dois processos existem estes artefatos, que são os documentos de Status de Venda que pode ser visto no Anexo 1, gerados pelo processo comercial e os documentos de RVT que são gerados pelo processo de implantação e podem ser verificados no Anexo 2. Os artefatos devem atender todas as necessidades dos colaboradores. O Gráfico 4 e o Gráfico 5 apresentam comportamentos parecidos.

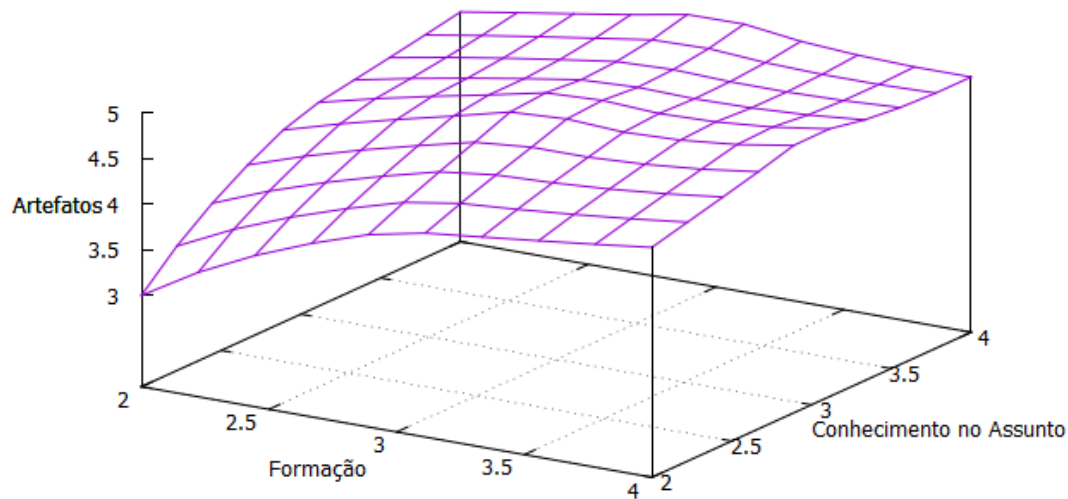


Gráfico 4 - Formação x Conhecimento no Assunto x Artefatos

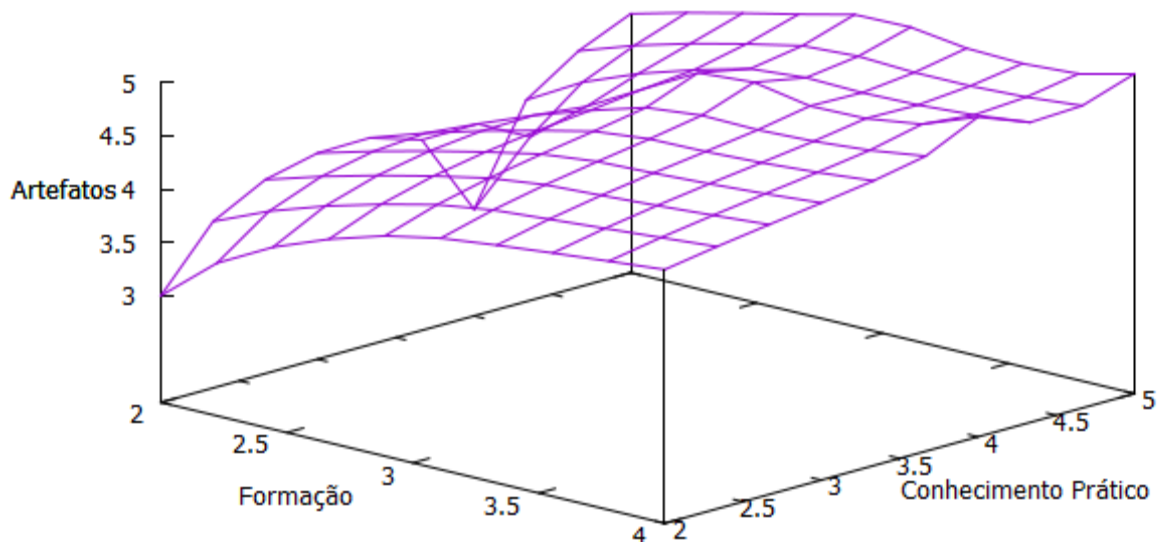


Gráfico 5 - Formação x Conhecimento Prático x Artefatos

Os Gráficos 4 e 5 são visualmente parecidos se alguns pontos com disparidade nos dados forem excluídos. Lembrando sempre que os artefatos são os documentos gerados pelos processos desenvolvidos.

É possível concluir que a formação acadêmica assim como o conhecimento no assunto e o conhecimento prático contribuem positivamente na avaliação dos artefatos produzidos pelos processos modelados, ou seja, quanto maior esses critérios, maior é a avaliação sobre os artefatos gerados. Essa avaliação permite dizer estes documentos atendem as necessidades dos colaboradores com maior experiência no assunto e maior formação acadêmica.

O Gráfico 6 e o Gráfico 7 ilustram a análise realizada para a contribuição da notação BPMN para a modelagem dos processos. Esta notação foi escolhida pela facilidade que proporciona na

visualização do processo como um todo, com todos seus participantes, artefatos e atividades sendo representados por diferentes elementos visuais.

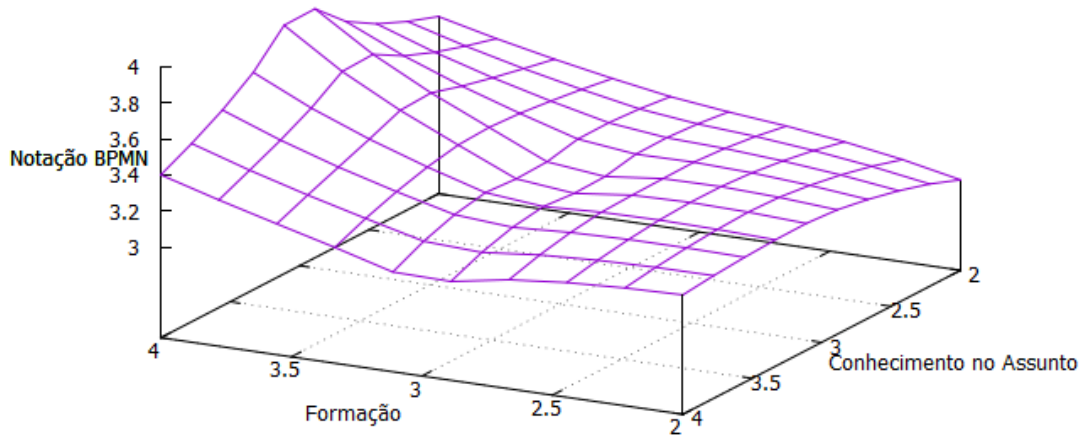


Gráfico 6 - Formação x Conhecimento no Assunto x Notação BPMN

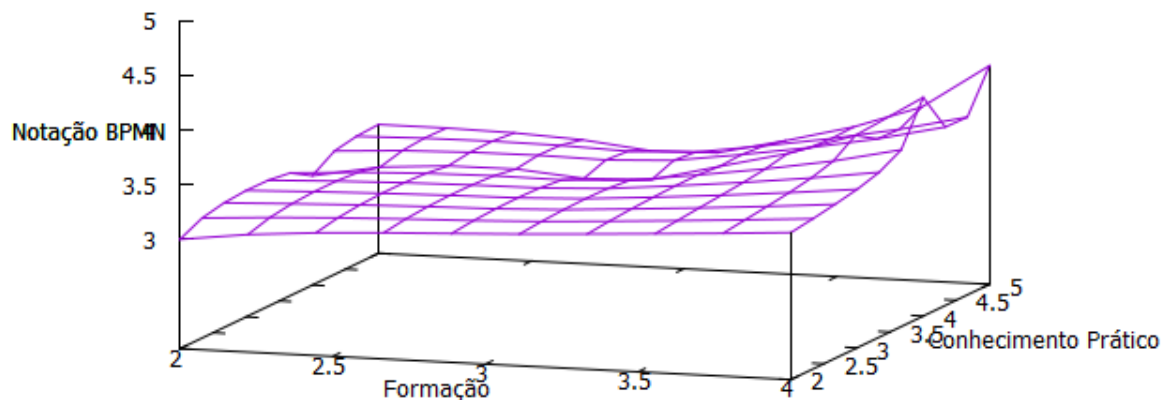


Gráfico 7 - Formação x Conhecimento Prático x Notação BPMN

Os Gráficos 6 e 7 explicitam a importância da formação acadêmica para que a percepção dos benefícios proporcionados ao modelo de processos desenvolvido, pela utilização da notação BPMN, seja evidenciada. Quanto maior a formação do colaborador, mais positiva é sua avaliação quanto a utilização da notação BPMN.

Caso seja analisada a importância do conhecimento prático ou do conhecimento no assunto, conclui-se que quanto maior o conhecimento prático do indivíduo, mais positivo o modelo desenvolvido se torna. Na contramão, quanto maior o conhecimento no assunto do colaborador entrevistado, menor é sua visão quanto os benefícios proporcionados pelo modelo.

Um aspecto importante que deve ser analisado nos modelos de processo desenvolvidos se refere às informações transportadas de processo a processo. A qualidade da informação gerada através dos artefatos deve ser ponto crítico na avaliação destes modelos. Para o aspecto da qualidade da informação transportada nos processos três gráficos para a avaliação foram gerados.

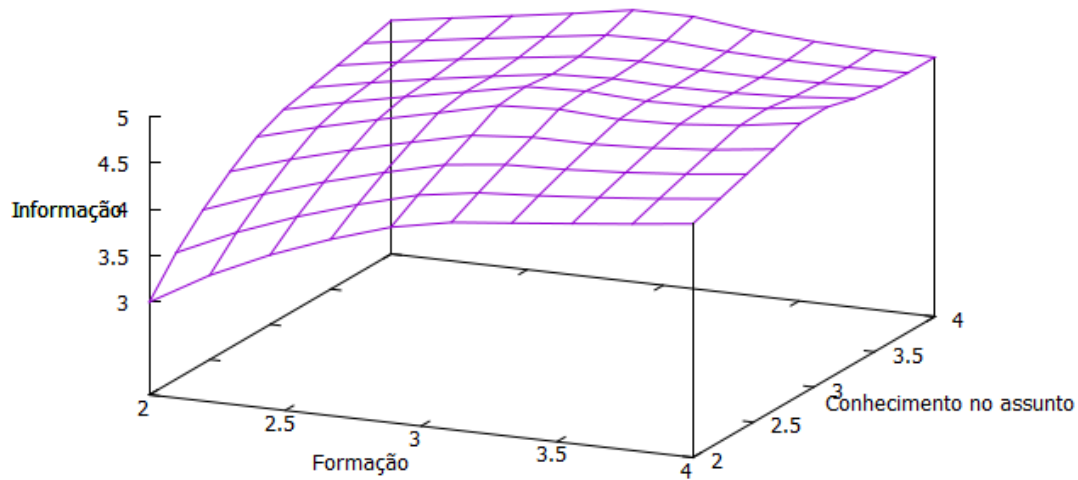


Gráfico 8 - Formação x Conhecimento no Assunto x Qualidade da Informação

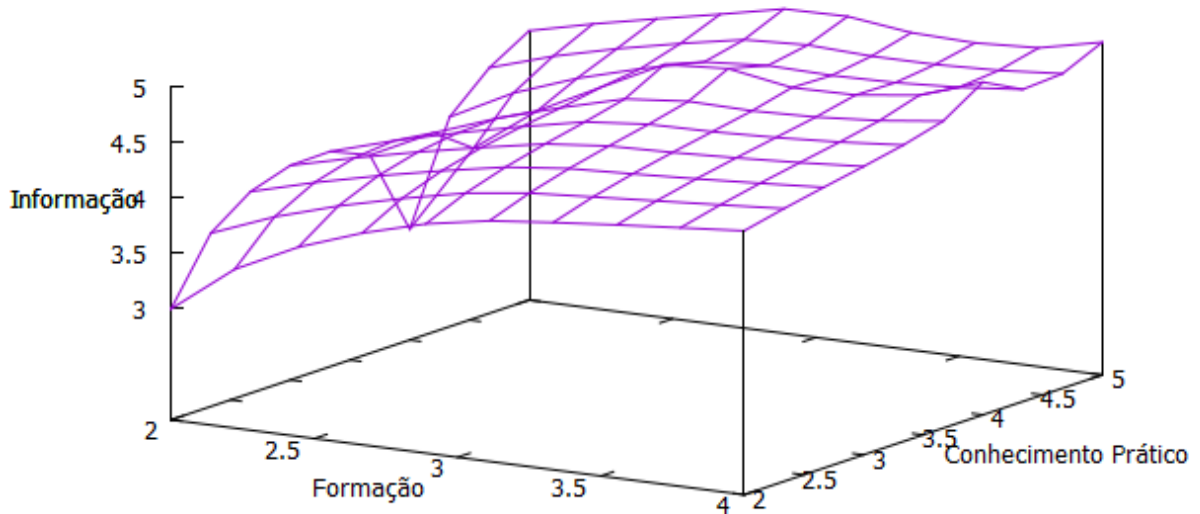


Gráfico 9 - Formação x Conhecimento Prático x Qualidade da Informação

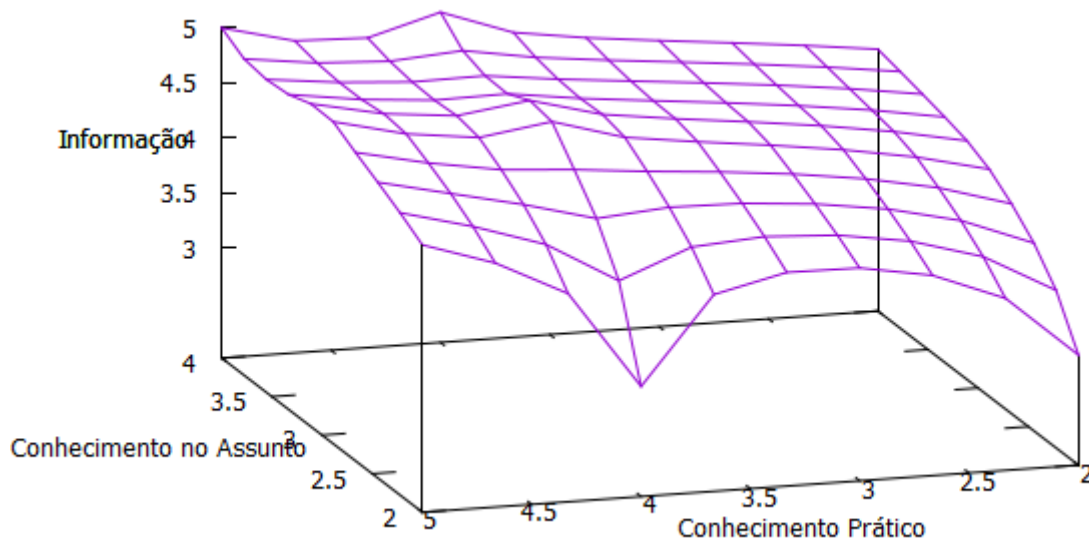


Gráfico 10 - Conhecimento no Assunto x Conhecimento Prático x Informação

Os Gráficos 8, 9 e 10 analisam a qualidade da informação gerada e transportada segundo três análises diferentes, levando em consideração a influência da formação acadêmica, do conhecimento prático e do conhecimento no assunto. É possível notar uma tendência em todos os gráficos acima. Quanto maior a formação acadêmica do colaborador, quanto maior o conhecimento no assunto do mesmo, ou quanto maior o conhecimento prático nos processos, maior é a avaliação positiva da qualidade da informação gerada e transportada dentro dos modelos propostos. É possível verificar que a modelagem desenvolvida para os processos impacta positivamente na qualidade da informação gerada e transportada por eles.

Além da análise da qualidade da informação transportada nos processos, um outro aspecto importante a se verificar tem relação com conflitos internos que dificultam a realização das atividades por parte dos colaboradores. Esses conflitos tornam os processos mais morosos e como consequência, mais custosos de se concluir. Os Gráficos 11, 12 e 13 mostram segundo três perspectivas diferentes o impacto do perfil do colaborador entrevistado para a avaliação positiva ou não da redução de conflitos internos gerados pelos modelos de processos propostos.

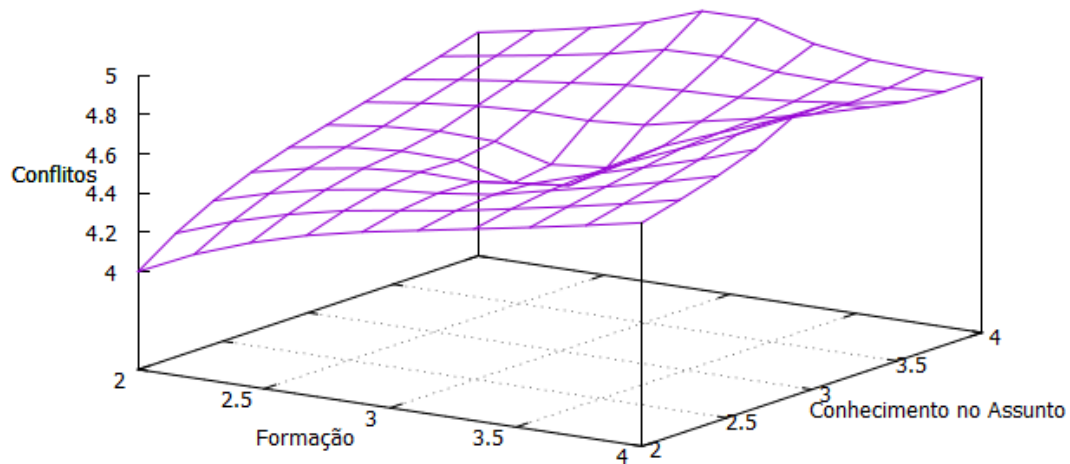


Gráfico 11 - Formação x Conhecimento no Assunto x Conflitos Internos

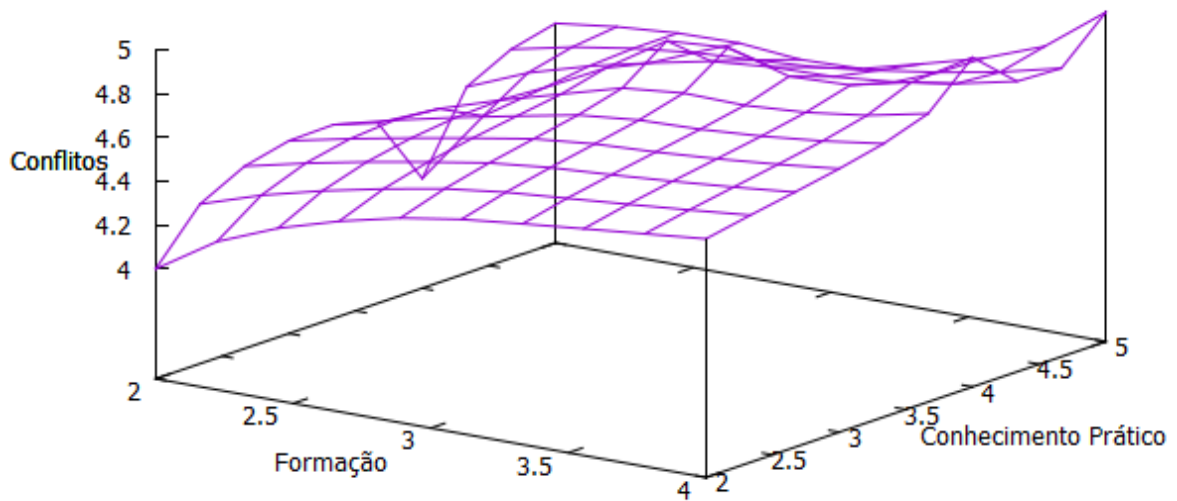


Gráfico 12 - Formação x Conhecimento Prático x Conflitos Internos

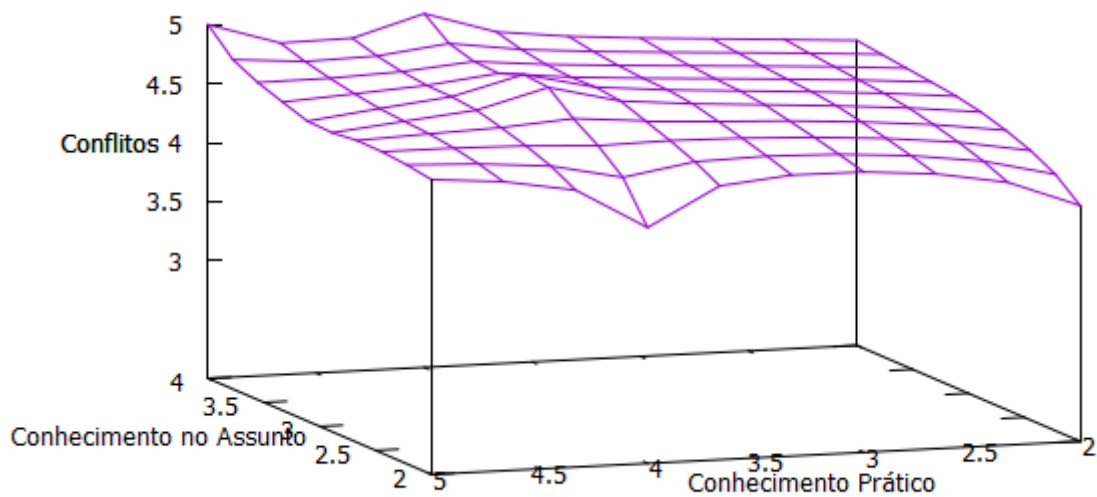


Gráfico 13 - Conhecimento no Assunto x Conhecimento Prático x Conflitos Internos

Os Gráficos 11 e 12 explicitam que quanto maior a formação acadêmica dos colaboradores, maior é a contribuição dos modelos para a redução dos conflitos internos dentro dos processos. Um ponto a se observar levando em consideração os Gráficos 12 e 13 é que o conhecimento prático não influencia na avaliação positiva ou não dos modelos quanto aos conflitos internos. Ou seja, a experiência não contribui para o aumento ou redução dos conflitos.

A mesma análise aplicada para se analisar a contribuição do conhecimento prático na avaliação dos conflitos internos pode ser aplicada para analisar o impacto do conhecimento no assunto na avaliação dos mesmos. Os Gráficos 11 e 13 mostram que o conhecimento no assunto, ou seja, o conhecimento nos processos não é impactante para o aumento ou redução dos conflitos internos.

O último aspecto abordado pela análise do modelo é sua contribuição com relação a comunicação interna ou externa. O Gráfico 14 explicita esta análise.

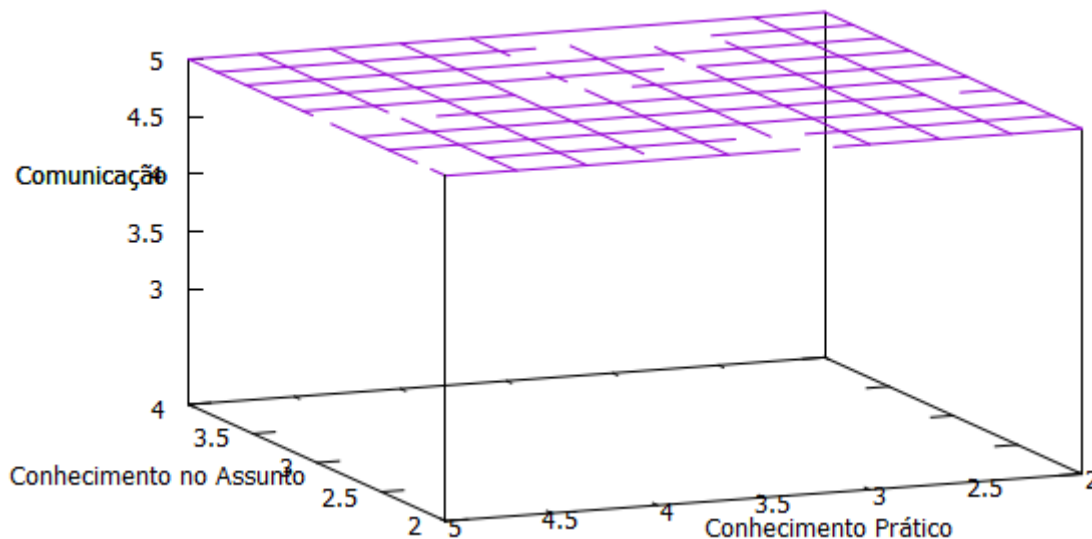


Gráfico 14 - Conhecimento no Assunto x Conhecimento Prático x Comunicação

Este gráfico resume não só a análise com relação entre conhecimento no assunto e conhecimento prático, mas também a análise desses diferentes tipos de conhecimento com a formação acadêmica do colaborador entrevistado. Em todos os casos o gráfico mostrou um plano uniforme sempre na nota mais positiva para a contribuição do modelo desenvolvido com relação a comunicação interna ou externa. Esse fato demonstra que não importa a formação, o conhecimento no assunto ou o conhecimento prático, todos os colaboradores entrevistados avaliaram positivamente a comunicação interna ou externa, sendo assim os modelos desenvolvidos contribuem positivamente para a melhora da comunicação entre todos os participantes dos processos.

4.5.8 Definição dos Indicadores e Metas

Com os processos mapeados e validados seguindo as melhores práticas possíveis no momento dentro da organização, o foco volta ao desenvolvimento e definição de indicadores e metas para o controle e monitoramento desses processos.

Esses indicadores partem para uma análise quantitativa e qualitativa de algumas atividades contidas dentro desses processos. A partir de uma reunião envolvendo o diretor executivo, o gerente comercial, o gerente financeiro-administrativo, a consultora de implantação responsável pela coordenação do projeto de implantação da abordagem de gestão por processos e o autor deste trabalho, cinco indicadores para o processo comercial e três indicadores para o processo de implantação foram desenvolvidos. A tabela de indicadores se encontra no Apêndice C.

Algumas características em forma de pergunta foram respondidas a fim de se obter um indicador com informações tangíveis. As perguntas e respostas podem ser vistas abaixo:

- a) O que medir dentro dos processos?

A resposta para essa pergunta definirá o nome dado ao indicador.

- b) Qual a fórmula de obtenção para se obter os valores para esses indicadores?

Com essa pergunta respondida é possível ir atrás do valor para o indicador previsto anteriormente.

- c) Qual o sentido desse resultado?

O sentido está presente nas perguntas a serem respondidas para se obter uma compreensão sobre o que o valor obtido proporciona, ou seja, a resposta para essa pergunta seria se quanto maior o valor obtido, melhor ou pior para a representação do indicador.

- d) Qual a denominação para esse indicador?

Essa denominação auxilia a todos os envolvidos a terem uma ideia sobre o que determinado indicador está tratando. Apenas com o nome do indicador não é possível indicar o que ele representa.

- e) Qual será minha fonte de dados?

Nesta resposta, deverão estar presentes todas as fontes de dados a serem pesquisadas e analisadas para se obter os dados para a fórmula do indicador prevista anteriormente.

f) Qual a periodicidade de medição e análise dos indicadores?

A medição e análise dos indicadores será realizada de quanto em quanto tempo?

g) Quem é o responsável pelo processo de medição e análise dos indicadores?

Existem colaboradores dentro da empresa que serão responsáveis tanto pela coleta quanto pela análise dos dados obtidos a fim de se obter planos de ações para possíveis melhorias. Esses colaboradores têm de ser descritos nesta parte.

h) Qual a meta para cada indicador?

A resposta desta pergunta deve compreender os resultados esperados segundo as visões dos responsáveis pelo planejamento estratégico da organização. Todas as metas desses indicadores devem estar explicitadas e detalhadas dentro deste planejamento estratégico.

Com as respostas destas perguntas documentadas com relação a todos os indicadores desenvolvidos é possível se organizar para que num projeto futuro o controle destes seja realizado. As respostas e os indicadores podem ser vistos no Apêndice C.

5 CONCLUSÃO

Este capítulo relata as contribuições, limitações do trabalho e os trabalhos futuros que poderão ser desenvolvidos a partir desde.

5.1 Contribuições

O constante crescimento do mercado junto com um ambiente cada vez mais competitivo, faz com que toda e qualquer organização que queira continuar atuando e gerando valor tanto para seus clientes externos quanto para seus clientes internos mude. Novas metodologias e sistemas de gestão são desenvolvidos e aprimorados para que auxiliem essas organizações nas mudanças proporcionadas pelo cada vez maior dinamismo do mercado atual. Essas mudanças que ocorrem no ambiente externo das organizações devem ser transformadas no âmbito interno de forma que gere mudanças em alguns dos três aspectos presentes nas mesmas: pessoas, tecnologia ou processos.

O assunto tratado neste trabalho consiste em um modelo de gestão que busca contribuir para o aprimoramento dos processos de negócio das organizações a fim de fornecer uma sistemática para a otimização dos recursos, padronização da rotina do trabalho e melhora do fluxo de informação tanto interno quanto externo da organização.

O principal objetivo do trabalho foi desenvolver modelos de processos de negócio seguindo a metodologia do ciclo BPM. Esse ciclo, seguido passo a passo, permitiu que todo o processo de desenvolvimento da gestão por processos fosse detalhado e documentado, além disso proporcionou o envolvimento de todos os colaboradores da empresa relatada, facilitando assim sua implantação e operacionalização.

Junto a isso, a análise dos processos proporcionada pelos gráficos permite que algumas conclusões sobre os modelos de processo desenvolvidos sejam geradas. A estrutura dos processos conta com elementos básicos para o seu funcionamento, como participantes, artefatos, atividades, fluxo de informações e informações geradas, e, de fato, segundo a avaliação realizada pelos colaboradores entrevistados, a modelagem realizada do processo comercial e do processo de implantação colabora com a rotina de trabalho dos mesmos.

Resultados mais detalhados poderiam ter sido gerados caso mais aspectos com relação aos processos fossem analisados no questionário. Com os resultados obtidos, é possível dizer que

os modelos desenvolvidos estão validados segundo os colaboradores da empresa, além disso, os resultados foram satisfatórios considerando os objetivos deste trabalho.

5.2 Limitações da Pesquisa

Como se trata de uma pesquisa realizada em uma empresa cujo tipo de negócio é muito específico, modelos já existentes dos processos mapeados dentro do trabalho não foram encontradas para que se conseguisse realizar uma comparação. Portanto não se pode dizer que os processos que foram modelados não apresentam falhas quanto à sua execução prática ou lógica.

É notável explicitar também que esta pesquisa se ocupou somente da lógica do trabalho realizado pelos colaboradores da empresa nos processos de negócio desenvolvidos, assim como os fluxos de informação que existiam ao se analisar os artefatos gerados por cada processo.

5.3 Pesquisas Futuras

A partir de todo o estudo realizado e de toda a revisão de literatura estudada, pontos que podem ser levados em consideração para pesquisas futuras são:

- Busca por modelos de processos similares para que se possa validar os processos a partir do que já existe no mercado;
- Modelagem seguindo outras notações, diferentes da notação BPMN, buscando ampliar o alcance do trabalho, assim como para visualização de possíveis erros e incoerências nos modelos;
- Buscar o controle dos modelos de processos desenvolvidos seguindo a metodologia dos indicadores de desempenho, assim como realizar a medição de cada atividade do processo desenvolvido a fim de se obter em números uma análise mais assertiva do cenário atual da empresa, contribuindo assim para um melhor plano de ações de melhoria.

6 REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOOK®, v2.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 2009.

ADAIR C. B., MURRAY, B.A. **“Revolução total dos processos”**. São Paulo, Nobel, 1994, 247p.

CAMPOS, Vicente Falconi. **“Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia”**. 8ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecs, 2004.

CARPINETTI, L. C. R. (2000a). **Uma proposta para o processo de identificação e desdobramento de melhorias de manufatura: uma abordagem estratégica**. 220 p. Tese (Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2000.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **“Gestão da Qualidade: Teoria e casos”**. Rio de Janeiro: Campus, 2005. 304 p.

CRUZ, T. **“Sistemas, organização e métodos”**, 3ª ed., São Paulo, Atlas, 2002.

DAVENPORT, Thomas H. **“Reengenharia de Processos: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação”**. 5. ed, Rio de Janeiro, Campus, 1994

DE OLIVEIRA, Saulo Barbará. **“Gestão por processo: fundamentos técnicas e modelos de implementação: Foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000”**. 2006.

DIXON, J. R.; NANNI JR, A. J.; VOLLMANN, T. E. (1990). **“The new performance challenge: measuring operations for world class competition”**. New York: Business One Irwin.

GEROLAMO, M. C. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. São Carlos, 2003. 151p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **“As empresas são grandes coleções de processos”**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000a.

HARRINGTON, H. J. **“Aperfeiçoando processos empresariais: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade”**. São Paulo: Makron Books, 1993. 343 p.

JOHNSON, H. T.; KAPLAN, R. S. (1993). **“Contabilidade gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas”**. Rio de Janeiro: Campus.

JOIA, Luis A. **“Reengenharia e Tecnologia da Informação: O Paradigma do Camaleão”**. São Paulo: Pioneira, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (1996). **“Linking the balanced scorecard to strategy”**. California Management Review, Berkerley, v.39, n.1, p.53-79, fall.

KHAN, R.N. **“Business Process Management: A practical Guide”**. Tampa, Florida: Meghan-Kiffer Press, 2004.

KAYDOS, W. (1991). **“Measuring, managing, and maximizing performance”**. Portland: OR Productivity.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **“Sistemas de informação gerenciais”**. 9. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

LEBAS, M. J. (1995). **“Performance measurement and performance management”**. International Journal of Production Economics, Amsterdam, v.41, n.1/3, p.23-35, Oct.

MACEDO-SOARES, T.D.L.V.A.; RATTON, C. A. (1999). **“Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil”**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.39, n.4, p.46-59, Out./Dez.

MEARS, P. **“How to stop talking about, and begin progress toward total quality management”**. In: Business Horizons, v.36, Greenwich, 1993, p.66-68.

MORESI, E. **“Metodologia da Pesquisa”**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília (UCB), março de 2003.

MULLER, C. J. **“Planejamento Estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária”**. São Paulo: Atlas, 2013, 248 p.

NEELY, A.; GREGORY, M.; PLATTS, K. (1995). **“Performance measurement system design: a literature review and research agenda”**. International Journal of Operations and Production Management, Bradford, v.15, n.4, p.80-116.

OBJECT MANAGEMENT GROUP®, v2.0. **“Business Process Model and Notation (BPMN)”**. 2011.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **“Administração de Processos: conceitos, metodologia, práticas”**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Rafaela Zambon. **“Um estudo de mapeamento e controle de processos no setor de corte e dobra em uma indústria de implementos rodoviários”**. Universidade estadual de Maringá, Maringá, PR, Brasil, 2011. Disponível em <http://www.dep.uem.br/tcc/arquivos/TG-EP-90-13.pdf>>. Acesso em 27 jul 2015.

OLIVEIRA, Saulo Sabará de (Org.). **“Análise e Melhoria de Processos de Negócios”**. São Paulo: Atlas, 2012. 265 p.

PAIM, Rafael et al. **“Gestão de processos: Pensar, Agir e Aprender”**. São Paulo: Bookman, 2009.

PESSOA, Gerisval A. **“Equipes de melhoria contínua: círculos de controle da qualidade”**. São Luís: Faculdade Atenas Maranhense-FAMA, 2002.(Apostila).

PORTER M. E. (1992). **“Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior”**. Rio de Janeiro: Campus.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **“Gestão de processos da teoria à prática”**. São Paulo, Atlas, 2012.

SALERMO, M. **“Projeto de organização integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação”**. São Paulo: Atlas, 1999. 215 p.

SANTOS, Natália et al. **“Evolução da Teoria Organizacional: as Perspectivas da Teoria Sistêmica e da Gestão por Processo”**. Gestão Contemporânea. Porto Alegre, 2011, ano 8, n. 10, p.141-164, jul-dez. 2011.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **“Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação”**. Florianópolis, 2005. 139 p.

SMITH, H.; FINGAR, P. **“Business Process Management: the third wave”**. Tampa: Meghan Kiffer, 2003. 292 p.

SORDI, José Osvaldo de. **“Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração”**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

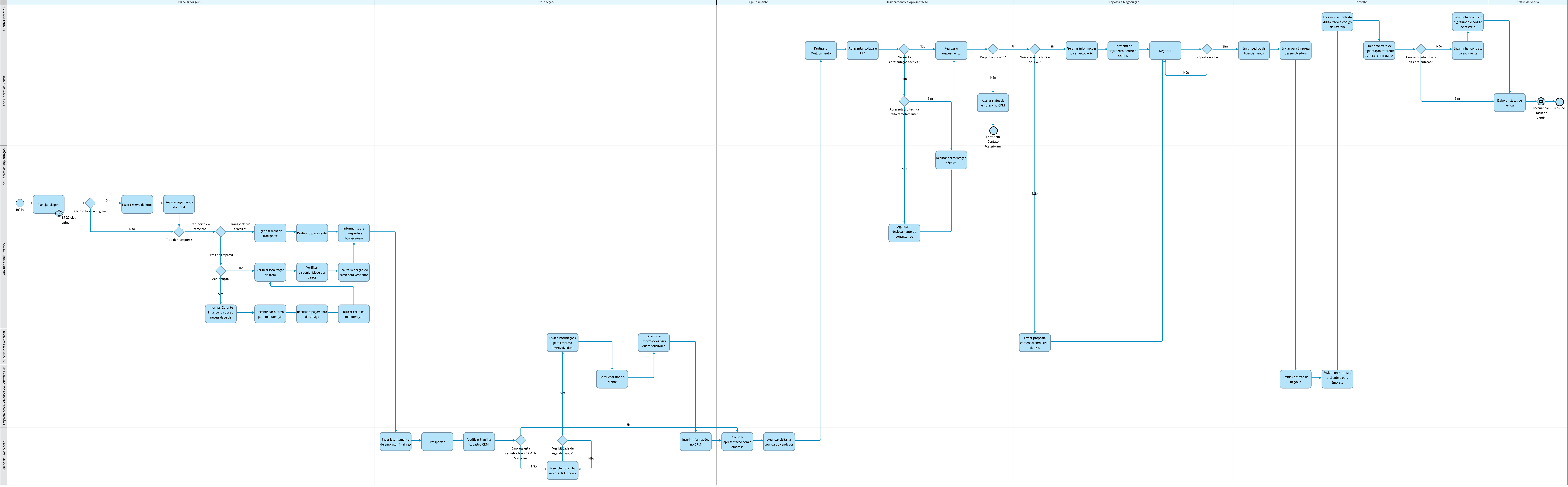
TOLEDO, José Carlos de. **“Gestão da mudança da qualidade de produto”**. Gest. Prod. (online). 1994, vol. 1, n.2. p.104. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v1n2/a01v1n2.pdf>>. Acesso em 16 de maio de 2015.

VALLE; OLIVEIRA (Org.). **“Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)”**. São Paulo: Atlas, 2009.

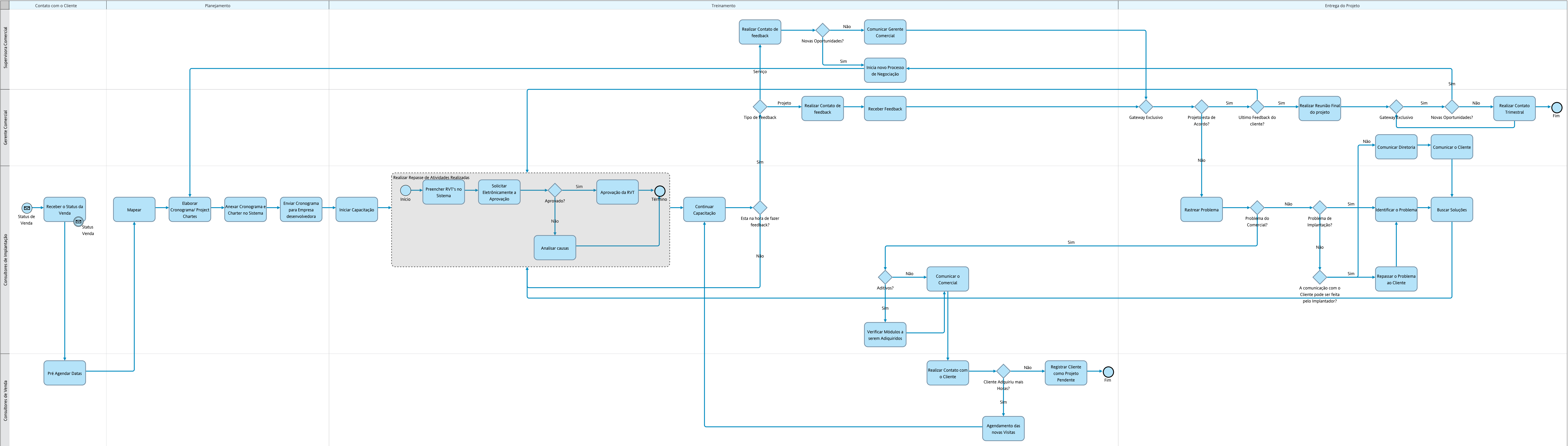
VILLELA, C. S. S. **“Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional”**. Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil, 2013.

WASTOWSKI, Ricardo. **“A utilização conjugada do Mapeamento da Cadeia de Valor e do Mecanismo da função Produção para Avaliação de Sistemas de Produção”**. 2001. 137 f. Tese (Mestrado) - Curso de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

APÊNDICE A – Processo Comercial



APÊNDICE B – Processo de Implantação



APÊNDICE C – Indicadores de Desempenho

SETOR	Código	Indicador	Fórmula de Obtenção	Sentido
Comercial	ICm01	Desempenho da Equipe de Vendas	(Novas Contas / Qtd Prospectada) * 100	↑
	ICm02	\$ por Vendedor	If [Consultor] = "Adriano" Then SUM [\$ Venda]	↑
	ICm03	Contatos Diários	[Qtd Ligações]/[Dias no mês]	↑
	ICm09	Status de Venda Gerados	[Status de Venda Repassados]	↑
	ICm10	Número de Clientes Ativos	[Número Clientes Ativos] / [Número de Clientes]) *100	↑
Implantação	IIm01	Desempenho do Consultor	[Qtd Horas Mensais] / [Quantidade de Horas Trabalhadas]	↑
	IIm03	Qualidade do Treinamento	[Número de reclamações]; [Número de clientes atendidos]	↓
	IIm03	RVT lançadas por consultor	RVT lançadas no sistema da praxis; N° clientes visitados	-
Legenda	\$\$	Valor Monetário a ser previsto		
	xx	Valor numérico a ser previsto		

Denominação	Dados	Periodicidade	Responsável
Medir o desempenho da equipe de Vendas baseado na quantidade de novas contas obtidas	CRM; Planilha Empresa	Mensal	Gerente Comercial; Auxiliar Comercial
Obter a quantidade vendida por consultor a fim de se determinar as comissões	Planilha Interna da Empresa	Mensal	Gerente Comercial; Auxiliar Comercial
Obter o número de contatos diários com prospects para avaliar o desempenho da equipe de prospecção	Planilha Interna da Empresa	Mensal	Gerente Comercial; Auxiliar Comercial
Obter o número total de Status de Venda Gerados por Vendedor	Planilha Interna da Empresa	Mensal	Gerente Comercial; Auxiliar Comercial
Obter a proporção de clientes ativos em comparação com o número total de clientes	Planilha Interna da Empresa	Mensal	Gerente Comercial; Auxiliar Comercial
Obter a porcentagem de horas trabalhadas no mês	Agenda	Mensal	Gerente Administrativo Financeiro
Obter uma avaliação geral do consultor na visão dos clientes	Sistema da Empresa	Mensal	Gerente Administrativo Financeiro
Obter uma avaliação sobre o lançamento de RVT no sistema de modo a obter controle sobre os treinamentos e sobre o projeto de implantação da consultoria	Sistema da Empresa, Agenda Consultor	Mensal	Gerente Administrativo Financeiro

Objetivo	Situação Atual
<p>20% de prospects transformados</p> <p>[Consultor] se vender \$\$ recebe \$\$ de comissão</p> <p>[Equipe de prospecção] realizar 20 contatos diários</p> <p>[Custo da Venda] = % do [Valor da Venda]</p> <p>% [Clientes Ativos]</p>	
<p>% de horas trabalhadas por mês</p> <p>0 Reclamações Mensais</p> <p>Número de RVT lançadas = Número de clientes visitados</p>	

APÊNDICE D – Questionário para validação dos Modelos de Processos

Questionário para validação dos modelos de processo desenvolvidos.

Este questionário está dividido em duas seções distintas para a correta avaliação dos processos modelados.

A primeira seção trata de definir o perfil do colaborador entrevistado já a segunda seção tem como objetivo analisar o impacto da modelagem dos processos em certos critérios pré estabelecidos.

Por favor, responda as perguntas da seção 1.

Seção 1

1. Qual seu grau de formação?
 - a. Médio Completo
 - b. Graduando
 - c. Graduado
 - d. Mestrando
 - e. Mestre

2. Qual seu nível de experiência e/ou conhecimento com o processo comercial e/ou processo de implantação da organização?
 - a. Nenhum
 - b. Básico
 - c. Intermediário
 - d. Suficiente
 - e. Avançado

3. Quanto tempo você atua dentro dos processos de implantação e/ou comercial dentro da organização?
 - a. Menos de três meses
 - b. De 3 a 6 meses
 - c. De 6 a 12 meses
 - d. Mais de 1 ano
 - e. Mais de 2 anos

Seção 2

Com base nas afirmações abaixo, assinale a alternativa que mais se encaixa com o seu ponto de vista em relação aos processos modelados.

1. A modelagem do processo contribuiu positivamente na realização e conclusão de minhas atividades e tarefas diárias.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente
2. As atividades levantadas na modelagem atendem todas as necessidades do processo.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente

3. Os artefatos levantados no modelo do processo atendem a todas as necessidades do processo comercial e/ou de implantação.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente

4. A utilização da notação BPMN oferece todas as informações necessárias de forma clara para que a realização das atividades seja feita sem gerar dúvidas.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente

5. A padronização dos artefatos contribuiu diretamente na qualidade da informação transportada ao longo do processo comercial e/ou de implantação.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente

6. O modelo desenvolvido contribuiu diretamente para a redução de conflitos internos durante a execução dos processos comercial e/ou de implantação.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente

7. O modelo desenvolvido contribuiu diretamente com a melhora da comunicação interna e externa dentro dos processos de implantação e/ou comercial.
 - a. Discordo totalmente
 - b. Discordo
 - c. Indiferente
 - d. Concordo
 - e. Concordo Totalmente

ANEXO 1 – Documento de Status de Venda

STATUS DA VENDA

PROJETO: XXXX ENGENHARIA E CONSTRUÇÕES LTDA.

DADOS DO CLIENTE

Razão social: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX	
Endereço: XXXXXXXXXXXXXXXX	
Bairro: XXXXXXXX	Cidade/UF: XXXXXXXXXXXXX
CEP: XX.XXXX-XXX	Telefone: (XX) XXXX-XXXX
E-mail: XXXXXXXXXXX@XXX.XXX.XX	Fax:
Contato: XXXXXXXXXXX	

Quantidades de Usuários: **03 (três)**

Quantidade de Horas: 120h

Gestão de Projeto: 20h

Implantação: 100 Horas

Vendedor: XXXXXXXX

SISTEMAS CONTRATADOS	
ENGENHARIA Custos Unitários Orçamento Planejamento Acompanhamento Controle de Mão-de-obra Diário de Obras	SUPORTE À DECISÃO Gerencial Financeiro Gerencial de Obras ADMINISTRATIVO Certidões Administração de Pessoal Controle de Competências Segurança e Saúde no Trabalho
FINANCEIRO Caixa e Bancos Contas a Pagar Contas a Receber	SUPRIMENTOS Contratos e Medições Compras

Resumo da Negociação:

Empresa referência na cidade de XXXXXX, trabalham com incorporação e têm bastante qualidade e alto padrão em suas obras, estão com 4 empreendimentos em andamento e iniciarão mais 3 até o ano que vem (condomínios verticais).

O responsável pela empresa é o Eng. Sr. XXXXXXXXX, o mesmo está com boas expectativas a respeito da consultoria gestão estratégica e do Software ERP.

Universidade Estadual de Maringá
Departamento de Engenharia de Produção
Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900
Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196