

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

**Uma Abordagem Prática de Gestão de Processos: Um
Estudo de Caso**

Thiago Antonio Souza

TCC-EP-113-2013

Maringá - Paraná
Brasil

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

**Uma Abordagem Prática de Gestão de Processos: Um
Estudo de Caso**

Thiago Antonio Souza

TCC-EP-113-2013

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador: Prof.: Carlos Antonio Pizo

**Maringá - Paraná
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Vivaldo e Edna Souza pelo apoio, investimento e confiança nestes meus anos de estudo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida;

Agradeço aos meus pais por acreditarem em meu potencial e me motivarem a sempre estudar e me tornar uma pessoa melhor independente dos altos e baixos da vida;

Agradeço ao Professor Pizo, meu orientador, pelos ensinamentos e direcionamentos neste trabalho;

Agradeço a COCAMAR Cooperativa Agroindustrial pelo apoio e desenvolvimento profissional que tenho conquistado, e por permitir que este trabalho fosse desenvolvido e divulgado;

Agradeço a Consultoria EloGroup por toda base , tanto teórica quanto prática, na consultoria prestada e por permitir a inclusão de informações no trabalho desenvolvido;

Agradeço a Dinâmica Empresa Júnior por desenvolver meu lado empreendedor e humano;

Agradeço a meus amigos por me acompanharem nesta jornada.

RESUMO

Uma organização gerida por processos nos dias atuais é primordial para manter a competitividade no mercado e inovar a cada segundo. Diante disso, práticas relacionadas a Gestão de Processos estão se aprimorando nas empresas visando o conhecimento, monitoramento e melhoria destes processos fazendo com que eles atinjam de forma eficaz a estratégia estabelecida. Este trabalho buscou explicitar a criação de uma abordagem prática de gestão de processos em uma cooperativa agroindustrial de Maringá-PR. O trabalho foi dividido em dois momentos. O primeiro aborda revisões de bibliografias importantes relacionadas ao tema. Já o segundo momento do trabalho visou demonstrar como a abordagem foi criada, passando pelo histórico de gestão de processos da empresa estudada, seu enfoque na melhoria contínua, diagnósticos de maturidade da Gestão de Processos, bem como exemplos de projetos em cada frente descrita.

Palavras-chave: gestão de processos, *Business Process Management*, melhoria contínua, gestão da rotina, estratégia, cadeia de valor, padronização, *Lean Six Sigma*, KAIZEN.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE GRÁFICOS.....	ix
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	x
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 JUSTIFICATIVA	14
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVOS.....	15
2 REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1 PROCESSOS DE NEGÓCIO	16
2.2 O CICLO BPM SEGUNDO OLIVEIRA (2012)	20
2.2.1 <i>Etapas do ciclo BPM</i>	21
2.2.1.1 Identificação e Mapeamento dos Processos	21
2.2.1.2 Redesenho de Processos	21
2.2.1.3 Modelagem técnica	21
2.2.1.4 Implementação.....	22
2.2.1.5 Implantação	22
2.2.1.6 Melhoria Contínua.....	22
2.3 O CICLO BPM SEGUNDO BPM CBOOK® (2009).....	22
2.3.1 <i>Etapas do ciclo BPM</i>	24
2.3.1.1 Planejamento e Estratégia	24
2.3.1.2 Análise de Processos de Negócio	24
2.3.1.3 Desenho e Modelagem de Processos de Negócio	25
2.3.1.4 Implementação de Processos.....	25
2.3.1.5 Monitoramento e Controle de Processos.....	25
2.3.1.6 Refinamento de Processos	26
2.3.2 <i>Fatores Chave de Sucesso BPM</i>	26
2.3.2.1 Alinhamento de estratégia, cadeia de valor e processo de negócio	27
2.3.2.2 Metas.....	27
2.3.2.3 Patrocínio executivo e governança	27
2.3.2.4 Propriedade do processo	27
2.3.2.5 Métricas, medições e monitoramento	28
2.3.2.6 Práticas	28
3 METODOLOGIA.....	29
4 DESENVOLVIMENTO	30
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA	30
4.2 VISÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	30
4.3 HISTÓRICO DA GESTÃO DE PROCESSOS NA EMPRESA.....	31
4.4 PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA	32
4.4.1 <i>Kaizen</i>	33
4.4.1.1 Modelo K1 - Piloto Logística Integrada.....	33
4.4.1.2 Modelo K2 – Piloto Fábrica de Molhos	37

4.4.2	<i>Engenharia de Processo</i>	42
4.4.3	<i>Lean Six Sigma</i>	43
4.5	O DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO – CRIAÇÃO DA ABORDAGEM	44
4.5.1	<i>Diagnóstico Baseado no BPM CBOOK®</i>	46
4.5.1.1	Planejamento e Estratégia	47
4.5.1.2	Análise, Desenho e Modelagem de Processos de Negócio.....	49
4.5.1.3	Implementação de Processos.....	52
4.5.1.4	Monitoramento e Controle de Processos.....	52
4.5.1.5	Refinamento de Processos	52
4.5.2	<i>Diagnóstico – Consultoria Especializada</i>	53
4.5.2.1	<i>Framework</i> de Gestão de Processos - EloGroup.....	53
4.5.2.2	Resultados do Diagnóstico da EloGroup Por Frente de Trabalho.....	54
4.5.2.3	Resultado Geral e Conclusão do Diagnóstico.....	56
4.6	ABORDAGEM COCAMAR DE GESTÃO DE PROCESSOS	57
4.6.1	<i>Desdobramento da Estratégia</i>	58
4.6.2	<i>Gestão da Rotina</i>	59
4.6.2.1	CANVAS de Processo.....	60
4.6.2.2	Mapeamento de Processos	62
4.6.2.3	Indicadores de Processos	62
4.6.2.4	Ativação da Gestão da Rotina	63
4.6.2.4.1	Padronização de Processos	63
4.6.2.4.2	Monitoramento dos Indicadores Criados	63
4.6.2.4.3	Levantamento de Ações Corretivas/Preventivas	64
4.6.2.4.4	Rito de Gestão da Rotina.....	65
4.6.2.4.5	Portfólio de Iniciativas de Melhoria	66
4.7	MELHORIA CONTÍNUA	66
4.8	SUPORTE À GESTÃO DE PROCESSOS	67
5	CONCLUSÃO	68
6	REFERÊNCIAS	69

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – CICLO BPM.....	13
FIGURA 2 - O CICLO PDCA.....	18
FIGURA 3 - ETAPAS DO CICLO BPM.....	20
FIGURA 4 - O CICLO DE VIDA BPM	23
FIGURA 5 - INTEGRAÇÃO SUGERIDA PELO PLANO ESTRATÉGICO	24
FIGURA 6 - FATORES-CHAVE DE SUCESSO BPM	26
FIGURA 7 - ORGANOGRAMA DA EMPRESA	31
FIGURA 8 - PROGRAMA DE MELHORIA CONTÍNUA COCAMAR.....	32
FIGURA 9 - TREINAMENTO DOS COLABORADORES	34
FIGURA 10 - FORMAÇÃO DO COMITÊ	34
FIGURA 11 - LANÇAMENTO DO PROGRAMA PILOTO.....	35
FIGURA 12 - QUADRO KAIZEN	36
FIGURA 13 - EQUIPE DA LOGÍSTICA INTEGRADA – PREMIAÇÃO DOS KAIZENS	37
FIGURA 14 - FAMÍLIA DE PRODUTOS.....	38
FIGURA 15 - EQUIPE DE TRABALHO	38
FIGURA 16 - SIPOC DO PROCESSO PRODUTIVO.....	39
FIGURA 17 - MAPA DO FLUXO DE VALOR DO PROCESSO.....	40
FIGURA 18 - MATRIZ DE ESFORÇO X IMPACTO	41
FIGURA 19 - “AS 7+”	41
FIGURA 20 - ESTRUTURA DO PROGRAMA	43
FIGURA 21 - TREINAMENTO DE <i>GREEN BELTS</i> EM 2013	44
FIGURA 22 - PASSOS DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO	45
FIGURA 23 – MAPA ESTRATÉGICO DA EMPRESA (CORPORATIVO).....	47
FIGURA 24 - FLUXO DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
FIGURA 25 - CADEIA DE VALOR ANTIGA	50
FIGURA 26 - EXEMPLO DE HIERARQUIA DE PROCESSOS - FERRAMENTA ARPO®	51
FIGURA 27 - FRAMEWORK DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	53
FIGURA 28 - GRÁFICO RADAR - RESULTADO DO DIAGNÓSTICO DA MATURIDADE BPM	57
FIGURA 29 - ABORDAGEM COCAMAR DE GESTÃO DE PROCESSOS.....	58
FIGURA 30 - CANVAS DE PROCESSO.....	61
FIGURA 31 - BOLETIM DE MONITORAMENTO – PROCESSO LIBERAR PEDIDOS.....	65
FIGURA 32 - FOTO ILUSTRANDO REUNIÃO DE RITO	66
FIGURA 33 - FRENTE MELHORIA CONTÍNUA DA ABORDAGEM CRIADA	67

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPARAÇÃO DOS CICLOS.....	21
QUADRO 2 - MISSÃO, VISÃO E VALORES	30
QUADRO 3 - HISTÓRICO DA GESTÃO DE PROCESSOS NA COCAMAR	32
QUADRO 4 - PILARES DO KAIZEN COCAMAR.....	33
QUADRO 5 - HISTÓRICO DO PROGRAMA <i>LEAN SEIS SIGMA</i>	44
QUADRO 6 - INDICADORES CRIADOS PARA OS PROCESSOS PILOTOS.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - INDICADOR 1 DO PROCESSO LIBERAR PEDIDOS.....	63
GRÁFICO 2 - INDICADOR 2 DO PROCESSO LIBERAR PEDIDOS.....	64
GRÁFICO 3 - INDICADOR 3 DO PROCESSO LIBERAR PEDIDOS.....	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
ITR	Instrução de Trabalho
OEE	<i>Overall Equipment Effectiveness</i>
O&M	Organização e Métodos
PCP	Planejamento e Controle da Produção
VSM	<i>Value Stream Mapping</i>

LISTA DE SÍMBOLOS

® Marca Registrada

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual do mundo empresarial, as organizações estão remetendo seus esforços cada vez mais para modelos de gestão em que o cliente é o objetivo final. Com este enfoque é necessário que os gestores tenham conhecimento de seus processos "ponta a ponta" e que os mesmos estejam alinhados com a estratégia. O ciclo BPM (*Business Process Management*), ou comumente chamado de Gestão Por Processos, é uma metodologia que visa o desdobramento das estratégias empresarias, a análise dos processos do negócio, seu desenho e modelagem, implementação, monitoramento e refinamento.

Segundo Khan (2004), para aplicação de um projeto de BPM, devem-se seguir as etapas como: Modelagem, Automatização, Gerenciamento e Otimização de Processos atingindo assim um ciclo de melhoria contínua como demonstrado na Figura 1.

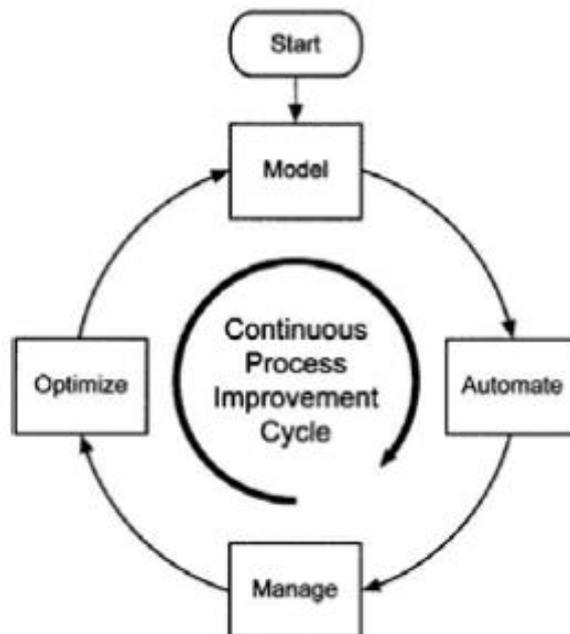


Figura 1 – Ciclo BPM

Fonte: Khan (2004)

Segundo o BPM CBOK® (2009), o ciclo BPM está pautado nas seguintes fases ou etapas: identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos.

Na empresa em questão, as práticas de gestão de processos até a confecção deste trabalho estavam focadas na etapa “Otimização” segundo Khan (2004) ou “Melhoria” segundo BPM

CBOK® (2009), ou seja, projetos e atividades direcionadas pelo seu Programa de Melhoria Contínua, melhor descrito no decorrer do trabalho. Já as outras etapas do ciclo BPM não tinham uma abordagem consolidada para atuação, sendo que eram implementadas de acordo com a necessidade dos profissionais de processos.

Este trabalho visa demonstrar a aplicação prática do ciclo BPM em uma cooperativa agroindustrial de Maringá-PR juntamente com a criação de uma abordagem consolidada de gestão de processos e modelos de projetos para a obtenção de melhorias.

1.1 Justificativa

Este trabalho se faz necessário devido ao nível de gestão que a cooperativa envolvida alcançou necessitando de um maior aprofundamento em seus processos fazendo com que estes atinjam a estratégia, melhorem continuamente reduzindo atividades que não agreguem valor e sejam monitorados constantemente criando-se assim uma abordagem consolidada de atuação de seu Escritório de Processos.

Devido ao modelo tradicional e departamental ainda estar muito presente nas empresas e na formação dos gestores, a gestão por processos se faz necessária, porém, com toda atenção na gestão de mudanças e gerenciamento de conflitos para não haver um choque na gestão e os resultados caírem drasticamente.

- A pesquisa se faz importante teoricamente, pois, estabelecendo um modelo de projeto de aplicação do ciclo BPM o mesmo pode ser usado em outras empresas com o mesmo objetivo de maturidade e governança de processos.

1.2 Definição e delimitação do problema

As atribuições de um Escritório de Processos, segundo o BPM CBOK® (2009), incluem a definição de padrões, métodos e ferramentas comuns, treinamentos em princípios e práticas de gerenciamento, governança no desenho de processos e integração aos negócios corporativos. Partindo deste princípio, o departamento de processos da organização em questão não tinha uma abordagem de trabalho consolidada relacionando as diversas frentes de trabalho da Gestão de Processos, focando somente na etapa de Melhoria do ciclo BPM.

Os analistas de processos trabalhavam somente em projetos de melhoria, mais especificadamente relacionados à metodologia *Lean Six Sigma* e *KAIZEN*, deixando de lado frentes importantes como a de Estratégia e Gerenciamento do Dia-a-Dia.

A criação do portfólio de projetos de melhoria acontecia de forma *bottom-up* e muitas das vezes a estratégia não era utilizada para esta escolha fazendo com que os projetos gerassem resultados com pouca influência em metas estratégicas da organização. E também processos que por sua vez eram melhorados com grandes projetos tinham um decréscimo em seu resultado ao longo do tempo por não existir uma cultura de “manter” relacionada à gestão do dia-a-dia.

Com estes pontos levantados, concluiu-se que a criação de uma abordagem sólida de atuação para o departamento em questão era necessária fazendo com que os resultados da equipe aumentassem de maneira estruturada e estrategicamente.

1.3 Objetivos

O objetivo principal deste trabalho é criar e implementar uma abordagem de BPM em uma cooperativa agroindustrial de Maringá-PR visando maturidade, governança e melhoria em seus processos.

Criando uma abordagem própria para o BPM, a cooperativa terá um plano concreto para que o Escritório de Processos, responsável pelo conhecimento e disseminação da gestão de processos na organização, trabalhe com melhor desempenho e visibilidade.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Processos de Negócio

Segundo o BPM CBOOK® (2009), negócio se refere a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor a clientes e gerar retorno de investimento a partes interessadas.

Segundo Oliveira (2012), um processo de negócio é um conjunto de tarefas ou atividades coordenadas, conduzidas por pessoas, sistemas ou equipamentos, que levará a realização de uma meta específica da organização.

Uma definição com uma abrangência maior coloca que:

“Processo é uma cooperação de atividades e recursos distintos voltados à realização de um objetivo global, orientado para o cliente final, que é comum ao processo e ao produto/serviço. Um processo é repetido de maneira recorrente dentro da empresa. A um processo correspondem um desempenho, que formaliza seu objetivo global (nível de qualidade, prazo de entrega); uma organização, que materializa e estrutura transversalmente e interdependência das atividades do processo durante sua duração; uma corresponsabilidade dos atores nessa organização com relação ao desempenho global; uma responsabilidade local de cada grupo de atores ao nível de sua própria atividade.” (ZARIFIAN *apud* PAIM *et al.* 2006).

O foco na gerência e melhoria dos processos está explícita também no Sistema Toyota de Produção e em seus 4 Ps (Filosofia, Processo, Pessoas/Parceiros e Solução de Problemas). Na perspectiva processo, os engenheiros da Toyota acreditam que o processo certo produzirá os resultados certos. (LIKER; MEIER, 2007)

Segundo Paim (2006), os quadros conceituais baseados em processos encontram suas principais fontes na Administração Científica, no Sistema Toyota de Produção (STP), no Sistema de Controle de Qualidade Total (TQC), na Reengenharia de Processos (BPR) e na Teoria das Restrições (TOC) suas principais fontes.

A teoria e prática organizacionais durante a era industrial foram norteadas pela administração Científica. Taylor trabalhou com foco na melhoria da produção através de experimentos baseados na observação do trabalho, na análise de métodos de produção e na proposição de padrões mais eficientes de se produzir. Taylor propôs quatro princípios gerenciais:

- Princípio de planejamento – métodos empíricos são substituídos por procedimentos – sai de cena o improviso e o julgamento individual, o trabalho deve ser planejado e testado, seus movimentos decompostos a fim de reduzir e racionalizar sua execução.
- Princípio de preparo dos trabalhadores – os operários são selecionados de acordo com seus conhecimentos e então são preparados e treinados para produzirem mais e melhor, de acordo com o método planejado para que atinjam a meta estabelecida.
- Princípio de controle – controlar o desenvolvimento do trabalho para se certificar de que está sendo realizado de acordo com a metodologia estabelecida e dentro da meta.
- Princípio da execução – para que o trabalho seja disciplinado, as atribuições e responsabilidades são distribuídas formalmente.

Já no Sistema Toyota de Produção, Shingo (1996) propõe um sistema de produção no qual um dos elementos principais consiste na priorização das melhorias baseadas em uma rede de processos e operações, que existem perdas significativas ligadas menos a uma operação individual do que ao processo como um todo. Classificam-se estas perdas como: Perdas por processamento, Perdas por transporte, Perdas por estoque, Perdas por movimentação, Perdas por superprodução, Perdas por espera, e Perdas por defeito.

Perante o Controle da Qualidade Total, Falconi (2004) propõe que processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Na mesma linha, pode-se pensar que uma empresa é um processo que abrange muitos outros processos não só operacionais, mas, também administrativos. Falconi também ressalta que o processo deve ser controlado por meio de seus efeitos e como método de controle de processo indica o ciclo PDCA.

Observando a Figura 2 pode-se conceituar o ciclo PDCA em quatro etapas: Planejar, Executar, Verificar e Atuar corretivamente.

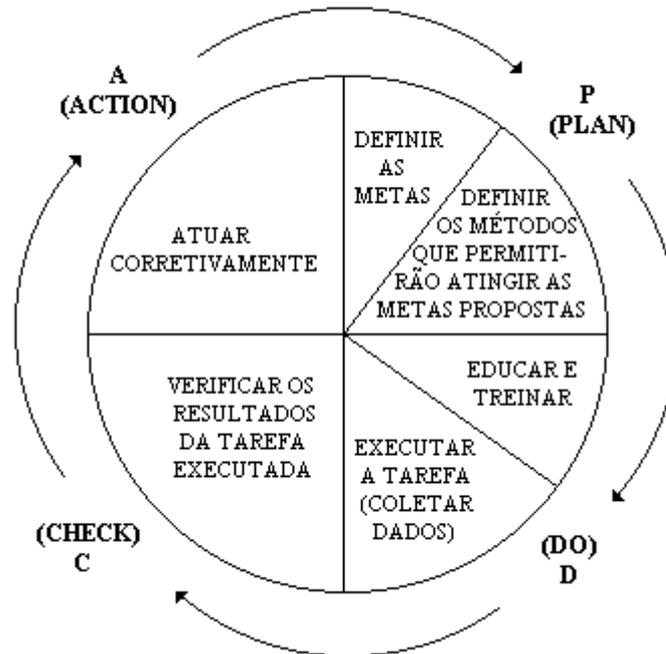


Figura 2 - O Ciclo PDCA

Fonte: Falconi (2004)

Significado das etapas:

- **Planejamento (P):** fase em que são definidas as metas e o método para atingir tais metas.
- **Execução (D):** fase em executam-se as tarefas de acordo com o previsto na etapa anterior.
- **Verificação (C):** Fase em que o resultado alcançado é comparado com o estipulado na meta.
- **Atuação Corretiva (A):** Fase em que os desvios detectados serão estudados e erradicados de forma que não voltem a acontecer.

Segundo Paim (2006, apud HAMMER, 1997), a reengenharia está baseada na reestruturação dramática e radical dos processos, com apoio da alta gerência, da aplicação ampla da tecnologia da informação e da preparação de pessoas para a transformação.

Já a teoria das restrições, segundo Paim (2006), utiliza o conceito de processos associado à identificação de restrições, sendo essas entendidas como atividades e recursos que limitam o

desempenho do sistema produtivo. A restrição pode ser entendida também como um "gargalo", normalmente associado a algum recurso com menor capacidade. Ou melhor, levar em consideração qualquer recurso ou atividade que implique no não atendimento da demanda.

Abaixo os princípios básicos do modelo geral baseado na Teoria das Restrições:

- Identificar a restrição;
- Explorar a restrição;
- Subordinar os outros recursos às decisões acima;
- Elevar a capacidade da restrição;
- Retornar ao primeiro passo.

Gerenciamento de Processos de Negócio ou BPM (*Business Process Management*), segundo o BPM CBOOK® (2009), é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios. Esse gerenciamento ocorre para que os processos da organização estejam alinhados com as metas estratégicas traçadas e agreguem valor ao cliente.

Listam-se abaixo alguns conceitos principais que definem o BPM segundo o BPM CBOOK® (2009):

- BPM é uma disciplina de gerenciamento e um conjunto de tecnologias habilitadoras,
- BPM aborda um trabalho ponta-a-ponta e diferencia entre conjuntos de subprocessos, tarefas, atividades e funções,
- BPM é um conjunto contínuo, em curso, de processos com o foco no gerenciamento de processos de negócio ponta-a-ponta nas organizações,
- BPM inclui modelagem, análise, desenho e medição de processos de negócio de uma organização,
- BPM requer um compromisso significativo da organização que frequentemente introduz novos papéis, responsabilidades e estruturas as organizações tradicionais orientadas a funções,
- BPM é habilitada por tecnologia através de ferramentas para modelagem, simulação, automação, integração, controle e monitoramento de processos de negócio e de sistemas de informação que suportam esses processos.

2.2 O Ciclo BPM segundo Oliveira (2012)

Segundo Oliveira (2012), em uma pesquisa realizada pelo INSADI (Instituto Avançado de Desenvolvimento Intelectual) em 2008 sobre a importância do BPM para as empresas, os resultados mostraram que 93% das empresas pesquisadas entendiam como crescente a importância do assunto.

Segundo Oliveira (2012) o ciclo BPM (Figura 3) foi inspirado no ciclo PDCA e ajustado para projetos de gestão de processos de negócio.

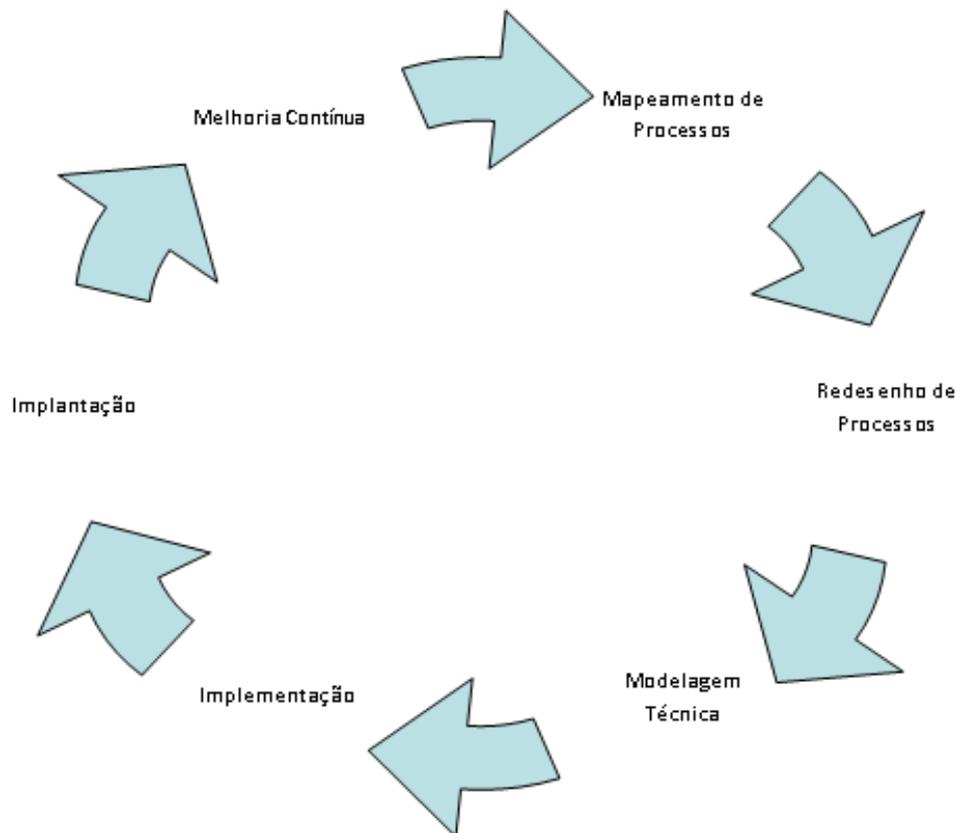


Figura 3 - Etapas do Ciclo BPM

Fonte: Oliveira (2012)

No Quadro 1 é apresentado um paralelo entre os dois ciclos.

Ciclo BPM	Ciclo PDCA
Mapeamento de Processos e Redesenho de Processos e Modelagem Técnica	<i>PLAN</i>
Implementação e Implantação	<i>DO</i>
Ações de monitoramento de processos em execução	<i>CHECK</i>
Melhoria Contínua	<i>ACT</i>

Quadro 1 - Comparação dos ciclos

Fonte: Oliveira (2012)

2.2.1 Etapas do ciclo BPM

2.2.1.1 Identificação e Mapeamento dos Processos

Nesta etapa são identificados os processos e a forma como eles são executados (modelo "as is"). Além do mapeamento inicial são identificados os principais indicadores do processo e suas metas estipuladas no planejamento.

São resultados desta etapa:

- Mapeamento do Processo;
- Indicadores e Metas;

2.2.1.2 Redesenho de Processos

Nesta etapa o processo é criticado e avaliado para buscar sua otimização. Ou seja, quais etapas e procedimentos podem ser melhorados para que o processo atinja suas metas. O novo modelo de processo é conhecido como "to be". Pode ser realizada nesta etapa a simulação utilizando *softwares* especializados.

2.2.1.3 Modelagem técnica

Além de melhorias perante o redesenho do processo, melhorias voltadas para a automatização podem ser viáveis. Nesta etapa o processo é analisado perante analistas de sistemas com foco em recursos tecnológicos para a melhoria.

O processo revisado somado ao suporte tecnológico poder ser definido como "*to do*", ou seja, o modelo que será efetivamente implementado.

2.2.1.4 Implementação

Nesta etapa desenvolve-se o processo automatizado, criam-se novas aplicações para a execução do processo, alteram-se quando necessário os sistemas existentes.

O processo implementado com suporte tecnológico é chamado de "*to run*".

2.2.1.5 Implantação

Etapa na qual o processo é publicado, há treinamento dos envolvidos, execução e monitoramento do processo estipulado nas etapas anteriores.

2.2.1.6 Melhoria Contínua

Como na etapa *Act* do ciclo PDCA, nesta etapa do ciclo BPM o enfoque é a identificação de novos gargalos e a melhoria imediata. O processo é constantemente monitorado perante seus indicadores e metas e assim, possíveis melhorias são levantadas e implementadas até que o ciclo se inicie novamente.

2.3 O Ciclo BPM segundo 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.” (BPM CBOK®, 2009, p.30).

Segundo BPM CBOK® (2009), o BPM auxilia alinhar os processos organizacionais às estratégias e desenvolvendo melhorias de desempenho em departamentos específicos, em toda

a organização e entre organizações. Esta prática gerencial pode ser caracterizada como um ciclo de vida contínuo (processo) de atividades integradas de BPM podendo ser resumizada pelo conjunto de atividades abaixo, conforme a Figura 4:

- Planejamento,
- Análise,
- Desenho e Modelagem,
- Implantação,
- Monitoramento e Controle, e
- Refinamento.

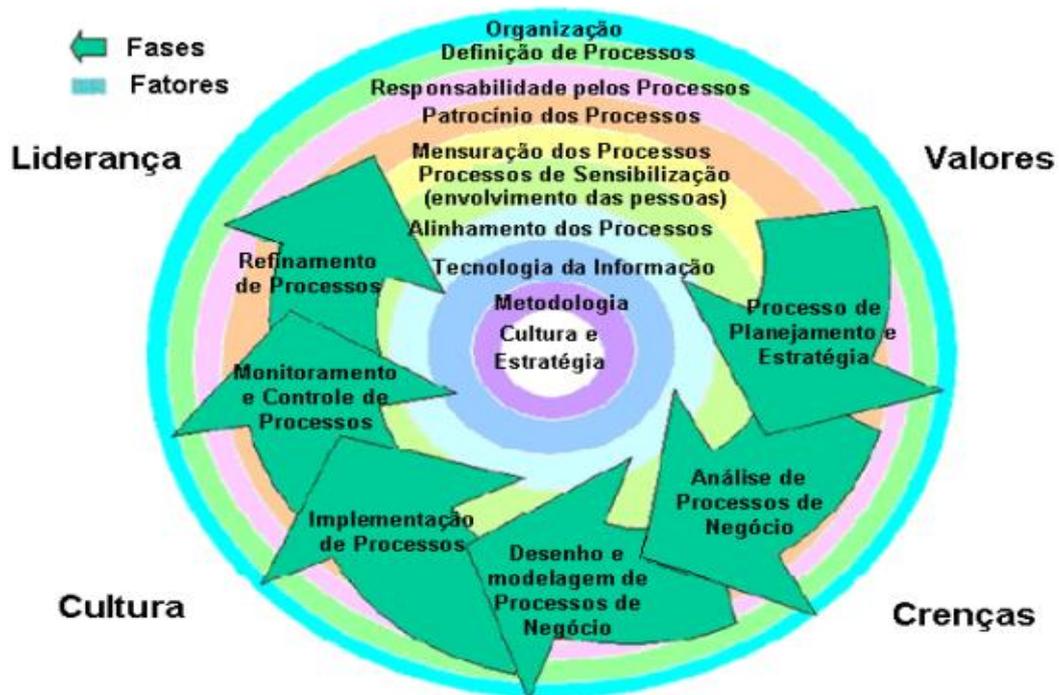


Figura 4 - O Ciclo de Vida BPM

Fonte: BPM CBOK® (2009)

2.3.1 Etapas do ciclo BPM

2.3.1.1 Planejamento e Estratégia

Nesta etapa o ciclo se inicia com um plano estratégico dirigido aos processos da organização com metas desenhadas para assegurar uma proposição de valor aos clientes. O plano é importante para embasar a abordagem BPM alinhada com a estratégia e a integração de estratégia, pessoas, processos e sistemas, em evidência na Figura 5.



Figura 5 - Integração sugerida pelo plano estratégico

Fonte: Adaptado pelo Autor

A etapa também identifica papéis e responsabilidades relacionadas à BPM, bem como patrocínio executivo, metas, indicadores de desempenho esperados e metodologias que serão aplicadas.

2.3.1.2 Análise de Processos de Negócio

O objetivo desta etapa é entender os atuais processos da organização, bem como suas metas e objetivos. Esta análise pode ser baseada em informações provindas de:

- Planos Estratégicos,
- Modelos de Processos,

- Medições de Desempenho,
- Mudanças no ambiente externo,
- Etc.

2.3.1.3 Desenho e Modelagem de Processos de Negócio

Esta etapa foca no desenho de como o trabalho ponta-a-ponta ocorre de modo a agregar valor ao cliente. Toda sequência de atividades é documentada incluindo o desenho do trabalho realizado. Este desenho define a visão da organização respondendo a questões como: o quê, quando, onde, quem e como o trabalho é realizado. Também o desenho deve assegurar que métricas e controles gerenciais estejam implementados para medição de desempenho.

No ciclo de vida BPM as atividades iniciais de desenho podem focar na padronização ou automação das atividades realizadas, já organizações mais maduras podem focar no redesenho ou transformação radical do processo ou melhorias incrementais para otimização.

2.3.1.4 Implementação de Processos

Nesta etapa é realizado o desenho aprovado do processo de negócio em procedimentos e fluxos de trabalho documentados e testados, e a implementação de políticas e procedimentos novos e revisados.

A implementação tem como escopo: processos primários de execução e suporte, processos de gerenciamento e acompanhamento, regras de negócio relacionadas aos tipos de processos, componentes de gerenciamento de processos relevantes e controláveis no ambiente interno da organização.

2.3.1.5 Monitoramento e Controle de Processos

Segundo o BPM CBOK® (2009), medição e monitoramento proveem informações importantes de desempenho de processos através de métricas relacionadas às metas e valor da organização. Analisar estas informações de desempenho de processos pode resultar em oportunidades de melhoria, redesenho ou reengenharia.

2.3.1.6 Refinamento de Processos

O refinamento de processos trata aspectos de ajustes e melhorias pós-implementação com base nos indicadores de desempenho. À medida que se monitora os processos continuamente, os gestores podem levantar informações para ajustarem seus processos para atingir suas metas e objetivos.

2.3.2 Fatores Chave de Sucesso BPM

Muitos fatores organizacionais influenciam o sucesso da aplicação do BPM. Segundo o BPM CBOOK® (2009), a Figura 6 resume alguns destes fatores-chave para iniciativas deste modelo.



Figura 6 - Fatores-chave de sucesso BPM

Fonte: BPM CBOOK® (2009)

2.3.2.1 Alinhamento de estratégia, cadeia de valor e processo de negócio

Segundo o BPM CBOOK® (2009), as organizações mais bem sucedidas na implementação do BPM dedicam atenção especial ao alinhamento da estratégia, definição da cadeia de valor e processos de negócio. Estratégias devem estabelecer direção ao BPM com proposição de valor aos clientes.

Sugere-se a criação do plano estratégico baseado em planos de ação e táticas de negócios, e as metas expressas em objetivos operacionais e metas financeiras.

2.3.2.2 Metas

Na maioria das organizações as metas são desdobradas do planejamento estratégico de forma funcional, ou seja, objetivos e metas de vendas, marketing e recursos humanos. A proposta do BPM é que as metas de processos também sejam desdobradas e alinhadas com a estratégia organizacional.

2.3.2.3 Patrocínio executivo e governança

Responsabilidades de liderança executiva são desenvolvidas na abordagem BPM com o intuito de supervisionar o desempenho dos processos-chave do negócio. Este desempenho é medido com a prestação de contas ao patrocinador (executivo designado) e ao longo de toda organização.

2.3.2.4 Propriedade do processo

O processo ter um dono é fundamental, pois, ele é o responsável por controlá-lo ponta-a-ponta ao longo dos departamentos funcionais. Sua autoridade é voltada para o controle do processo, seu orçamento e tomada de decisões que afetam seu desenvolvimento e melhoria.

2.3.2.5 Métricas, medições e monitoramento

Segundo Robert Kaplan e David Norton, autores do BSC - *Balanced Scorecard*: “O que não é medido não é gerenciado”. Portanto, a medição e monitoramento de processos é importante para acompanhar seu desempenho e conformidade.

2.3.2.6 Práticas

Todos os fatores-chave para o sucesso do BPM integrados para criar valor à organização e aos clientes somados às práticas organizacionais ligadas ao domínio de conceitos e habilidades dos indivíduos responsáveis por processos são fundamentais para o alcance efetivo dos objetivos traçados no plano estratégico.

3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa é considerada aplicada, ou seja, gera conhecimentos para aplicação prática para a solução de problemas reais. Sua abordagem é qualitativa tendo relação entre o mundo real e o subjetivo que não pode ser traduzido em números, sem utilização de ferramentas estatísticas.

O tipo da pesquisa em questão é um estudo de caso onde a aplicação prática em uma empresa real e a análise de sua abordagem em BPM é o objetivo real.

Os passos pra a realização deste trabalho foram:

- Revisão de Literatura: foram apresentados conceitos e um breve histórico relacionado ao tema. Também um estudo de bibliografias importantes no mundo de processos como O Ciclo BPM Segundo Oliveira (2012) e O Ciclo BPM Segundo BPM CBOOK (2009).
- Contextualização da Empresa: a descrição da empresa em questão foi apresentada, bem como seu histórico da Gestão de Processos explicitando seu enfoque inicial no Programa de Melhoria Contínua, abordando projetos KAIZEN e *Lean Six Sigma*.
- Criação da Abordagem: neste passo foi apresentado um diagnóstico do autor sobre a gestão de processos na empresa, um diagnóstico detalhado de uma consultoria especializada no assunto e a criação da Abordagem COCAMAR de Gestão de Processos, bem como exemplos de projetos pilotos realizados.

4 DESENVOLVIMENTO

4.1 Descrição da Empresa

A COCAMAR Cooperativa Agroindustrial está sediada na cidade de Maringá, no Paraná. Foi fundada em 1963 e hoje está entre as maiores organizações cooperativistas do Brasil. A cooperativa abrange 54 municípios em sua região e conta com mais de 11 mil cooperados, produtores de soja, milho, café e laranja.

Sua missão, visão e valores estão descritos no Quadro 2.

<p>Sua Missão:</p> <p>Atender o cooperado, assegurando a perpetuação da cooperativa com sustentabilidade.</p>
<p>Sua Visão:</p> <p>Crescer com rentabilidade.</p>
<p>Seus Valores:</p> <p>Rentabilidade, Qualidade, Confiabilidade, Ética, Transparência, Equidade, Responsabilidade Socioambiental e Pessoas.</p>

Quadro 2 - Missão, Visão e Valores

4.2 Visão Geral da Organização

O organograma da cooperativa está evidenciado na Figura 7, onde existem três superintendências: Negócios, Operações e Administrativa. Abaixo da Superintendência Administrativa existe a área de Gestão e Qualidade, em que se encontra a equipe do Escritório de Processos, responsável pelo fomento e implementação de metodologias e ferramentas de gestão por processos na organização.

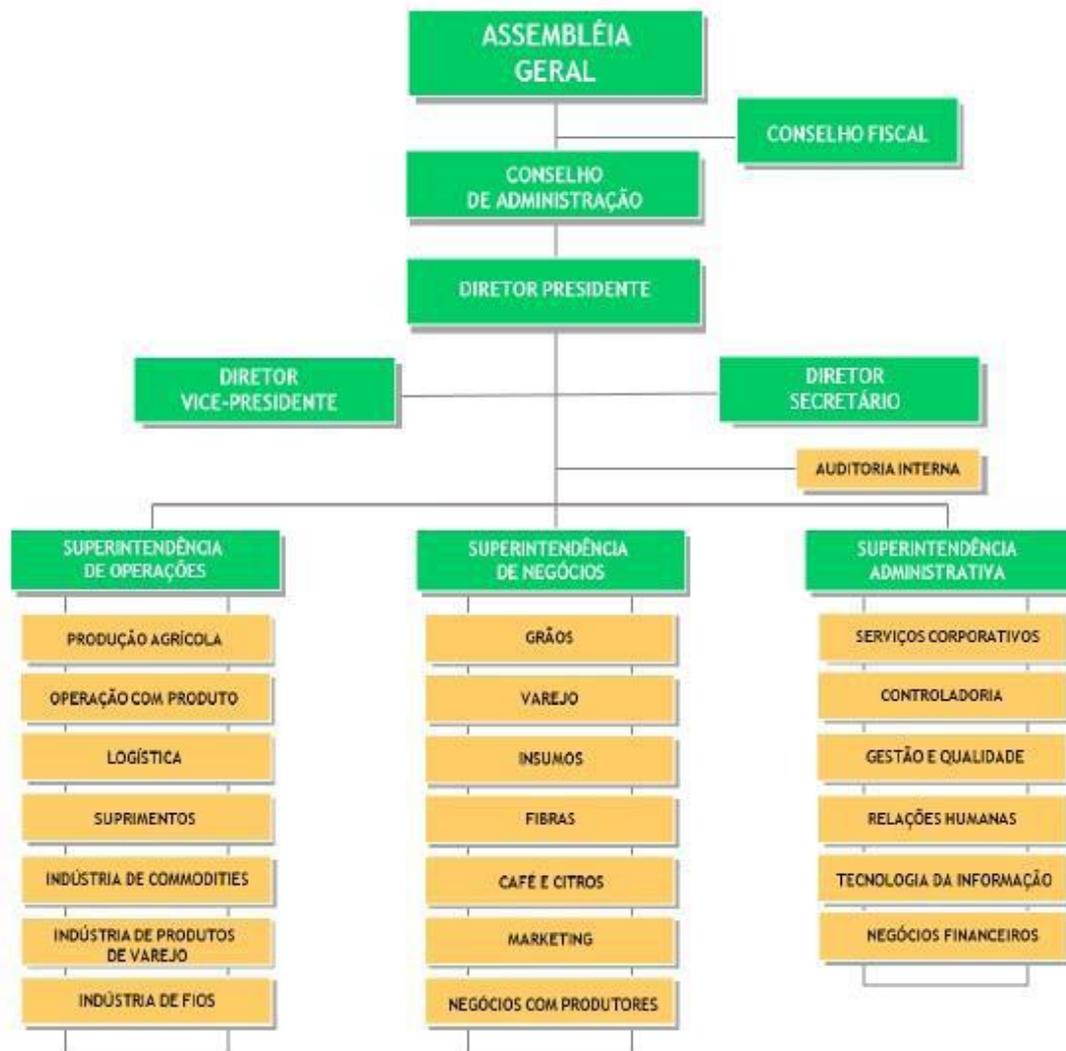


Figura 7 - Organograma da empresa

Fonte: Empresa

4.3 Histórico da Gestão de Processos na Empresa

As principais iniciativas que compõem o histórico de iniciativas de gestão de processos na Cocamar estão descritas no Quadro 3.

Gestão de Processos e Seu Histórico na Organização
2003: Certificação ISO 9001:2008 e Segurança de Alimentos;
Pré 2008: Existência da antiga área de O&M (Organização e Métodos) com foco em mapeamento e documentação de processos;
2009: Criação do Escritório de Processos;
2009: Mapeamento de todos os processos da Cocamar documentados na ferramenta ARPO;
2009: Criação do papel de Engenheiro de Processos na Administração Central;

Obs.: Como o Engenheiro de Processos não tinha alçada para promover mudanças, não houve sucesso.

2010: Criação do papel de Engenheiro de Processos no Granelero e nas Indústrias de Fios, Commodities e Produtos de Varejo;

2010: Início da formação de *Green Belts* e preparação para a realização de Projetos de *Lean Six Sigma*;

2011: Criação do papel de Engenheiro de Processos na Logística Integrada;

2011: Início da realização de Projetos *Lean Six Sigma*, criando-se assim os primeiros *cases* de sucesso com foco em ganhos de resultado, principalmente focados nas Indústrias;

2011: Primeiro desdobramento do Plano Estratégico em indicadores e projetos;

2012: Expansão dos Projetos *Lean Six Sigma* nas Indústrias e formação dos primeiros *Black Belts*;

2012: Primeira iniciativa de *Kaizen* realizada na Logística Integrada com o objetivo de criar a cultura de melhoria por meio da implementação de múltiplas melhorias incrementais (Modelo K1);

2013: Expansão dos Projetos *Lean Six Sigma* para a Administração Central;

2013: Expansão das iniciativas de *Kaizen* para as Indústrias de Commodities e Unidades regionais;

2013: Criação da Abordagem COCAMAR de Gestão de Processos;

2013: Implantação de Projeto Piloto de Gestão da Rotina em departamentos administrativos e Transcocamar.

Quadro 3 - Histórico da Gestão de Processos na COCAMAR

4.4 Programa de Melhoria Contínua

A partir de 2009, com a criação do Escritório de Processos, o foco do departamento foi implementar o Programa de Melhoria Contínua registrado na Figura 8:



Figura 8 - Programa de Melhoria Contínua COCAMAR

Fonte: Empresa

Cada frente de trabalho desta abordagem apresentada está descrita mais detalhadamente no decorrer do trabalho.

4.4.1 Kaizen

Kaizen significa a constante busca pela melhoria, como a própria expressão literal, KAI=Mudar e ZEN=Bom, ou seja, mudar para melhor. A metodologia ficou conhecida a partir do Sistema Toyota de Produção e justamente pelo enfoque dado inicialmente pelo Escritório de Processos da Cocamar desde sua criação que a metodologia foi desenvolvida fortemente sendo detalhada neste trabalho com exemplos de aplicações do KAIZEN.

A Cocamar desenvolveu uma metodologia baseada em três pilares para o *Kaizen*: K1 (operacional), K2(tático) e K3(estratégico). No Quadro 4 a descrição de cada pilar:

K3: Estratégico	Dirigentes da empresa pensam em novas tecnologias, produtos, processos com a finalidade de atingir a visão da empresa. <i>Kaizen</i> relacionado ao Planejamento Estratégico da cooperativa.
K2: Tático	Uma equipe de seis a quinze profissionais da empresa de diversas áreas focam uma área aproximadamente uma semana para fazer muitos <i>KAIZENS</i> de uma só vez. Também conhecido como <i>Kaizen</i> Blitz.
K1: Operacional	É um esforço individual e espontâneo de um colaborador para fazer alguma melhoria (<i>KAIZEN</i>) por menor que possa parecer. Tem o objetivo de despertar autoestima, autoconfiança, motivação e cultura de melhoria nos funcionários operacionais.

Quadro 4 - Pilares do Kaizen Cocamar

Até a confecção deste estudo de caso o modelo K3 (estratégico) ainda não estava implementado na empresa, portanto, estarão descritos somente os demais pilares.

4.4.1.1 Modelo K1 - Piloto Logística Integrada

Em 2012, foi aplicado um projeto piloto K1 no setor de Logística Integrada com o objetivo de criar cultura de melhorias na equipe, principalmente, nos colaboradores de áreas operacionais.

As etapas para a implantação do modelo foram: Treinamento dos colaboradores, Formação do Comitê, Criação do Plano de Ações, Lançamento do *KAIZEN*, Acompanhamento dos Indicadores e Premiação dos melhores *Kaizens*.

Etapa 1 – Treinamento

Contratou-se uma consultoria especializada em *Kaizen* para um treinamento de sensibilização com os colaboradores da Logística com o objetivo de introduzir os conceitos da metodologia e apresentar o programa, ilustrado na Figura 9.



Figura 9 - Treinamento dos colaboradores

Etapa 2 - Formação do Comitê

Após o treinamento, um comitê (Figura 10) com os principais envolvidos do departamento foi formado sendo integrado pelo Gerente de Logística, Coordenadores do Departamento, Coordenador do Programa *Kaizen* e colaboradores chave. A função do comitê é acompanhar os indicadores e analisar os *KAIZENS* sugeridos pelos colaboradores, caso estejam abaixo do esperado reuniões de *brainstorming* são realizadas para levantar ações corretivas e preventivas para o programa.



Figura 10 - Formação do Comitê

Etapa 3 – Criação do Plano de Ações

O comitê formado analisou o programa e desenvolveu um plano de ações para sua implementação, bem como as metas de *KAIZENs*.

Tendo como meta a realização de 550 *KAIZENs* em seis meses sendo que cada área interna da Logística, de acordo com o número de funcionários, tinha uma meta específica desdobrada da principal.

Etapa 4 – Lançamento do KAIZEN

Após todo o planejamento estruturado, aconteceu o lançamento oficial do *Kaizen* no encontro da logística, abordando o conceito *Kaizen*, toda a estrutura do programa, metas e prêmios. A Figura 11 demonstra tal lançamento.



Figura 11 - Lançamento do Programa Piloto

Etapa 5 – Acompanhamento dos Indicadores

De acordo com as metas criadas, indicadores para monitoramento dos resultados foram criados e expostos em Quadros *Kaizen* (Figura 12) utilizados como centro de informações para o programa. Cada área do departamento possui um facilitador responsável por acompanhar e enviar os resultados para o coordenador *Kaizen*, o qual compila os dados e cria os indicadores semanais.



Figura 12 - Quadro Kaizen

Está exposto no Quadro *KAIZEN* o nome da área interna, o caderno de registros que é utilizado para documentar todos os *KAIZENS* já realizados e que serão analisados posteriormente para a premiação. Há também uma “caixinha de ideias”, onde os colaboradores deixam sugestões de melhorias que necessitam de uma análise/investimento. São expostos os indicadores da área e de todo o departamento de Logística.

Etapa 6 - Resultados e Premiação

Os seguintes resultados foram compilados após a realização do projeto:

Diante de uma meta de 550 *KAIZENS*, a equipe de logística alcançou 1.065 *KAIZENS* no projeto piloto.

Diante dos resultados que superaram as expectativas dos gestores, programou-se uma convenção para premiação (Figura 13) dos melhores *Kaizens* e comemorar com toda a equipe o sucesso do programa.

Os cinco melhores *KAIZENS* foram premiados, assim como o colaborador que realizou o maior número de melhorias.



Figura 13 - Equipe da Logística Integrada – Premiação dos KAIZENS

4.4.1.2 Modelo K2 – Piloto Fábrica de Molhos

Segundo Rother e Shook (1999) existem dois níveis de *Kaizen*:

- *Kaizen* de sistema ou fluxo: Considera o fluxo total de valor dirigido pelos gestores da organização.
- *Kaizen* de processo: Foca processos individuais, dirigido por líderes e equipes de trabalho.

O mapeamento do fluxo de valor é uma excelente ferramenta para se identificar um fluxo de valor e determinar em que pontos o *kaizen* de fluxo ou de processo é apropriado. (Lean Institute, 2008)

Para aplicação do modelo K2, os seguintes passos foram percorridos:

Etapa 1 - Definição da Planta Industrial e Família de Produtos

Foi escolhido como escopo o complexo da Fábrica III da empresa, sendo que a família de produtos (Figura 14) focada foi a de maionese e molhos.



Figura 14 - Família de Produtos

Etapa 2 - Determinação da Equipe de Trabalho e Líder Kaizen

A equipe (Figura 15) foi escolhida de acordo com as áreas envolvidas no processo ponta-a-ponta fazendo com que a multidisciplinaridade fosse essencial para o sucesso do projeto. A equipe foi composta por: Supervisor de produção, Engenheiros de Processos, Analista PCP, Analista Comercial, Eletromecânico - Manutenção, Encarregado de Movimentação e Armazenagem, Analistas de Qualidade, Auxiliar Administrativo, Assistente de Pesquisa & Desenvolvimento, Analista de Processos e Encarregado de Produção juntamente com um consultor experiente na área.



Figura 15 - Equipe de Trabalho

Etapa 3 - Treinamento com Consultoria Especializada

Ministrou-se um treinamento abordando o conceito e o modelo proposto de *kaizen*, conceitos de confecção de um *Value Stream Mapping* (ou Mapa do Fluxo de Valor), Mapa funcional e SIPOC pelo consultor contratado. Validou-se o cronograma do projeto neste momento.

Etapa 4 - Confeção do SIPOC

Segundo a consultoria EDTI, o SIPOC é um formulário para ajudar a definir um processo antes de começar a mapeá-lo, mensurá-lo ou melhorá-lo. É uma ferramenta fundamental na arte da melhoria de processos. Nesta ferramenta são identificados os fornecedores, entradas, saídas, clientes e subprocessos do processo estudado.

No exemplo em questão, foi confeccionado um Mapa SIPOC (Figura 16) com toda a equipe logo no início das atividades com o objetivo de conhecer o processo de forma macro levantando fornecedores, entradas, saídas e clientes do processo e assim, poder partir para uma análise mais abrangente com o Mapa do Fluxo de Valor.

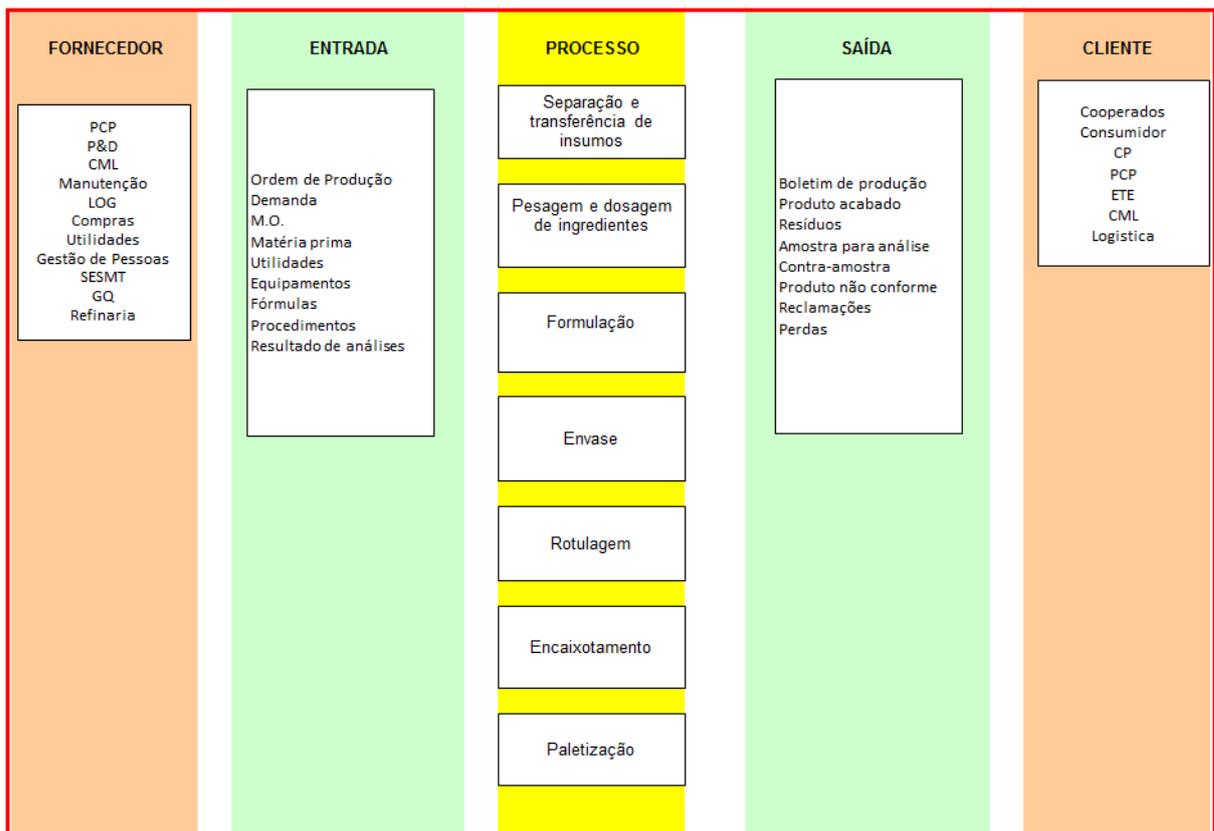


Figura 16 - SIPOC do Processo Produtivo

Etapa 5 - Confeção do Mapa do Fluxo de Valor

Segundo Rother e Shook (2003), o mapeamento do fluxo de valor é uma ferramenta que utiliza papel e lápis e o ajuda a enxergar e entender o fluxo de material e de informação na

Porém, uma matriz de esforço X impacto (Figura 18) foi construída para priorizar as ações de maior ganho e assim, levantaram-se as sete ações mais benéficas para a melhoria, denominadas “As 7 +” (Figura 19).

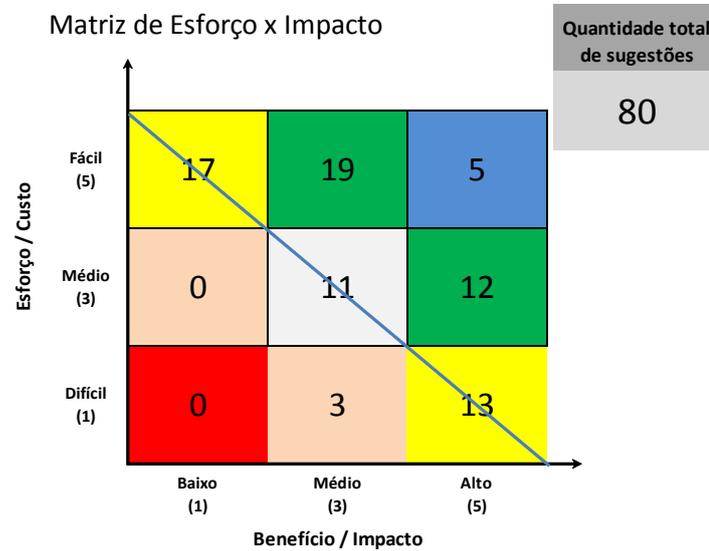


Figura 18 - Matriz de Esforço x Impacto

As 7+	
1	Redução do CIP de final de semana
2	Eliminar um rótulo das bisnagas
3	Programar produção de Catchup e Mostarda em meses intercalados (redução de CIP)
4	Rever parâmetros de liberação e formulação de produtos
5	Implantar virador de tambores para linha de molhos e automatizar linha de envase
6	Desenvolver plano de manutenção preventiva
7	Implantar APPCC

Figura 19 - “As 7+”

Resultados Obtidos

Os resultados mais tangíveis com o projeto K2 foram:

- Redução do CIP (Procedimento de Limpeza da Linha):
Ganho de 12h/mês, sendo que antes do *KAIZEN* levava-se 6 horas e 45 minutos para a limpeza, já após a melhoria atingir-se-ia o patamar de 3 horas e 45 minutos. Esta melhoria aumentaria a produção em 33%, ou seja, um aumento de 50 caixas por hora.
- Eliminação do Contra Rótulo:
Reduzir-se-ia um custo de R\$39.422,00 somente com esta melhoria. A explicação da equipe para esta ação foi baseada em análises de mercado, na qual se observou que os principais concorrentes não possuíam contra rótulo.
- Programação Intercalada de Produção (Catchup e Mostarda):
Devido a um *set up* alto na troca dos produtos relacionado ao procedimento de limpeza, o tempo gasto para esta troca era muito alto e por falta de planejamento ocorriam várias trocas durante um período. Estudou-se a demanda destes produtos e juntamente com a validade de cada um, levantou-se a possibilidade de um menor número de *set ups* tendo como ganho 10 horas de produção por mês.

4.4.2 Engenharia de Processo

A Engenharia de Processo, na verdade, desenvolveu-se pela necessidade de existir pessoas responsáveis por melhoria contínua dos processos nas indústrias, ou seja, colaboradores cuja função é levantar oportunidades de ganho e implementar projetos de melhoria.

Ressalta-se que esta função está referenciada na abordagem do Programa de Melhoria Contínua (Figura 8) devido às melhorias que o Engenheiro de Processos realiza estarem ligadas às outras metodologias: *Lean Seis Sigma* e *Kaizen*.

4.4.3 Lean Six Sigma

“O Seis Sigma é uma estratégia altamente quantitativa, que tem como objetivo aumentar expressivamente a performance e a lucratividade das empresas, por meio da melhoria da qualidade de produtos e processos e do aumento da satisfação de clientes e consumidores. O *Lean Manufacturing*, por sua vez, é uma iniciativa que busca eliminar desperdícios, isto é, excluir o que não tem valor para o cliente e imprimir velocidade à empresa.” (Werkema, 2006).

A estrutura do Programa *Lean Seis Sigma* na Cocamar é baseada na integração das metodologias *Lean* e *Seis Sigma* planejando projetos estratégicos que objetivam a redução de custo, aumento de produtividade e melhoria de desempenho.

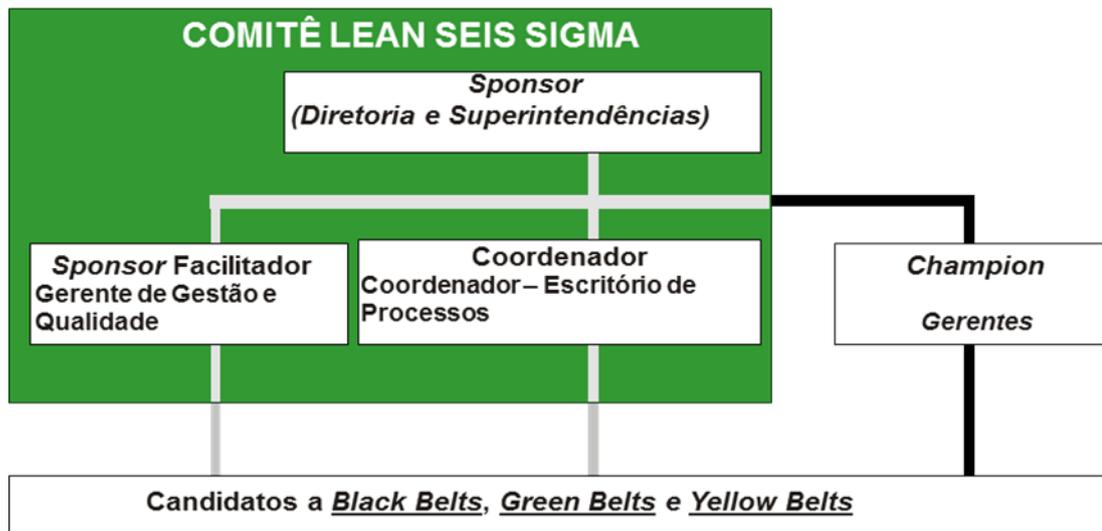


Figura 20 - Estrutura do Programa

Conforme a Figura 20, sua estrutura é composta por *Sponsors* (Patrocinadores), *Champions* (Campeões), *Sponsor Facilitador*, *Coordenador do Programa*, e candidatos a *Black Belts* e *Green Belts* que lideram equipes de *Yellow Belts*.

Há também a consultoria de um *Master Black Belt* com experiência na metodologia para treinar os candidatos a *Belts* e acompanhar os projetos mensalmente.

Histórico do Programa

No Quadro 5 está evidenciado o Histórico do Programa *Lean Seis Sigma*, explicitando os treinamentos e resultados obtidos.

<u>1ª Onda - 2009</u>
24 <i>Green Belts</i> treinados e 15 projetos finalizados. Totalizando um retorno financeiro de 1 milhão e 200 mil reais
<u>2ª Onda - 2011</u>
10 <i>Green Belts</i> treinados e 8 projetos finalizados. Totalizando um retorno financeiro de 5 milhões e meio de reais.
<u>3ª onda - 2012</u>
9 <i>Black Belts</i> e 9 <i>Green Belts</i> treinados, e 13 projetos finalizados. Totalizando um retorno financeiro de 7 milhões e 600 mil reais.
<u>4ª onda - 2013</u>
15 <i>Green Belts</i> e 1 <i>Black Belt</i> treinados, e 13 projetos em andamento. Espera-se um retorno de 10 milhões e 800 mil reais no ano vigente. Treinamento em <i>Design for Lean Six Sigma</i> também no mesmo ano.

Quadro 5 - Histórico do Programa *Lean Seis Sigma*

Os treinamentos são ministrados por um *Master Black Belt*, consultor da cooperativa perante o programa. Um exemplo de treinamento de *Green Belts* está ilustrado na Figura 21.



Figura 21 - Treinamento de *Green Belts* em 2013

4.5 O Desenvolvimento do Trabalho – Criação da Abordagem

Após inúmeras ações na área de processos da empresa como descrito no histórico acima, sempre focando em melhoria, os gestores e a equipe do Escritório de Processos sentiram a

necessidade de uma análise mais abrangente de sua gestão e quais outras frentes de trabalho poderiam aderir em relação à Gestão de Processos. Com isso, diagnósticos tanto do autor quanto de uma consultoria especializada foram realizados e assim modelada uma abordagem estruturada para os próximos anos do departamento.

O presente trabalho contou com os seguintes passos, de acordo com a Figura 22.

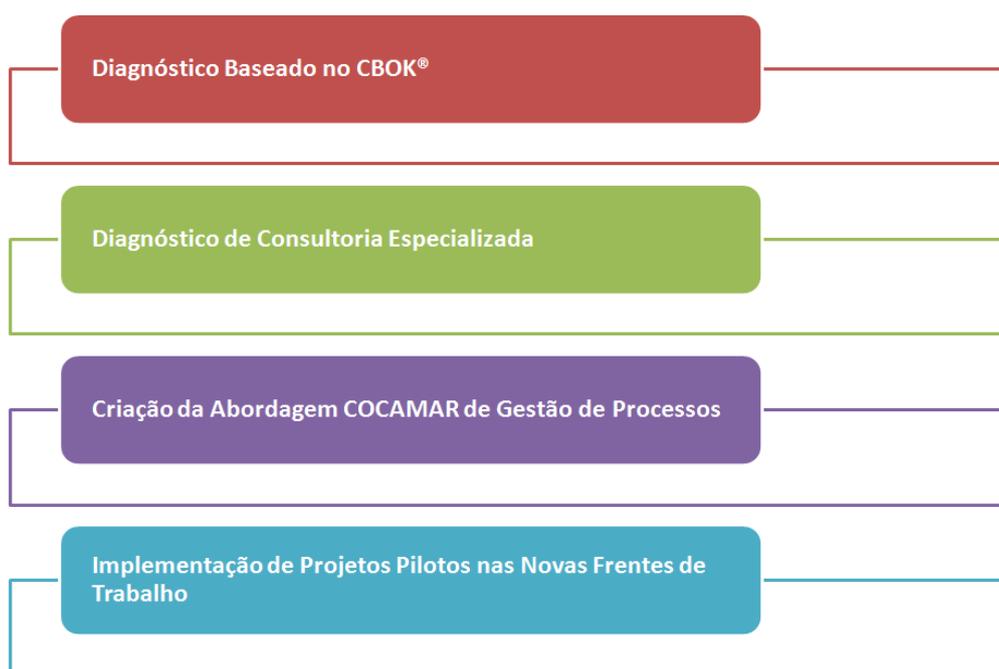


Figura 22 - Passos de desenvolvimento do trabalho

Fonte: Autor

- **Diagnóstico Baseado no CBOK®:**

O autor definiu um modelo de diagnóstico simples e prático baseado no BPM CBOK® para analisar a Gestão de Processos da empresa em questão sob o ponto de vista do Ciclo de Vida BPM mais especificamente em relação às atividades: Planejamento e Estratégia, Análise de Processos de Negócio, Desenho e Modelagem de Processos de Negócio, Implementação de Processos, Monitoramento e Controle de Processos, Refinamento de Processos.

- **Diagnóstico de Consultoria Especializada:**

Após o diagnóstico do autor juntamente com a equipe de processos foi levantada a necessidade de uma avaliação mais técnica e especializada sobre o tema. Sendo assim, uma consultoria especializada foi contratada para diagnosticar a maturidade da gestão

de processos da cooperativa e indicar um *roadmap* de ações a fim de direcionar as práticas de Gestão de Processos na organização.

- **Criação da Abordagem COCAMAR de Gestão de Processos:**

Juntamente com o diagnóstico realizado pela consultoria contratada, a equipe de processos da empresa definiu uma abordagem estruturada por conceitos teóricos e práticos para uma prática de Gestão de Processos baseada na excelência.

- **Implementação de Projetos Pilotos nas Novas Frentes de Trabalho:**

Com uma criação concreta da nova abordagem de trabalho e um plano de ação traçado, o Escritório de Processos da empresa iniciou projetos pilotos nas frentes de trabalho ainda não exploradas como: Manutenção da Arquitetura de Processos, Desdobramento de Metas de Processos e Gestão da Rotina. Um apanhado geral dos pilotos é apresentado na sequência deste trabalho.

4.5.1 Diagnóstico Baseado no BPM CBOOK®

Segundo o CBOOK®, a prática de gestão de processos pode ser descrita como um ciclo de vida contínuo, como um processo de atividades integradas. O autor diagnosticou qualitativamente a empresa em questão nas seguintes fases do Ciclo BPM:

- Processo de Planejamento e Estratégia
- Análise de Processos de Negócio
- Desenho e Modelagem de Processos de Negócio
- Implementação de Processos
- Monitoramento e Controle de Processos
- Refinamento de Processos

A partir dos conceitos do CBOOK®, o autor definiu questões chave para analisar de maneira geral tal fase do ciclo BPM. E ao final concluiu uma análise qualitativa das práticas atuais da empresa.

As questões e análises do autor por fase do ciclo BPM estão descritas abaixo:

4.5.1.1 Planejamento e Estratégia

Existe um processo de Planejamento Estratégico bem definido?

Análise: O processo de planejamento estratégico na empresa é bem definido como mostra a Figura 24. Utiliza-se a metodologia BSC (*Balanced Scorecard*) para balanceamento dos objetivos (Figura 23) e está consolidado entre as áreas de negócio. Porém, seu desdobramento para processos, principalmente, no que tange metas de desempenho pode ser desenvolvido.

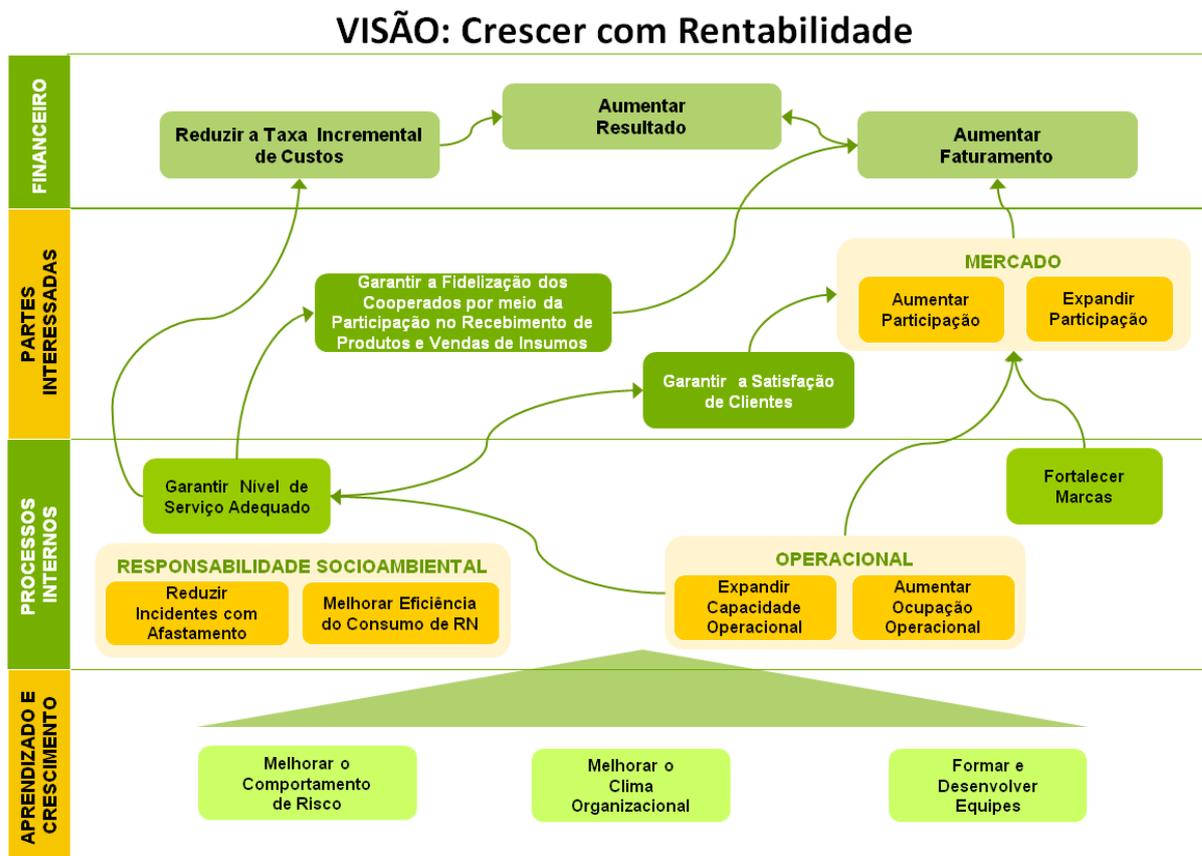


Figura 23 – Mapa Estratégico da Empresa (Corporativo)

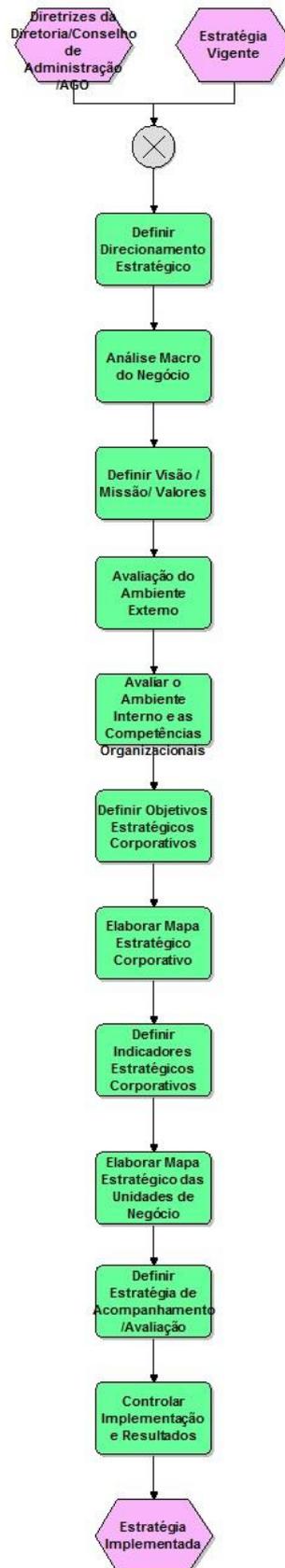


Figura 24 - Fluxo do Processo de Planejamento Estratégico

A estratégia/arquitetura de processos assegura uma proposição de valor atrativa para clientes?

Análise: A Arquitetura de Processos não representa ponta a ponta todas as linhas de negócio da Cocamar, mas, somente àquela que diz respeito à cadeia de soja. Por mais que esta seja uma linha de atuação mais expressiva, as outras linhas também precisam ser representadas para que haja visibilidade de todo o negócio da Cocamar e assegurar uma proposição de valor a todos os clientes da organização.

Existe desdobramento da estratégia para integrar pessoas, processos e sistemas?

Análise: O desdobramento da estratégia, como já citado acima, ainda é um ponto fraco no processo de planejamento estratégico. Algumas metas são desdobradas somente no viés financeiro, não abrangendo desempenho, risco ou conformidade.

4.5.1.2 Análise, Desenho e Modelagem de Processos de Negócio

Existe uma cadeia de valor desenhada com foco no cliente?

Análise: Até o desenvolvimento deste trabalho, duas cadeias de valor já tinham sido desenhadas, porém, demonstravam a realidade dos processos mais relacionados à Cadeia de Soja, ou seja, não focavam os clientes de varejo. Também pecavam na nomenclatura dos processos gerando uma mistura de departamentos com processos, por exemplo, macroprocessos como: Controladoria, Jurídico, etc., conforme a Figura 25.

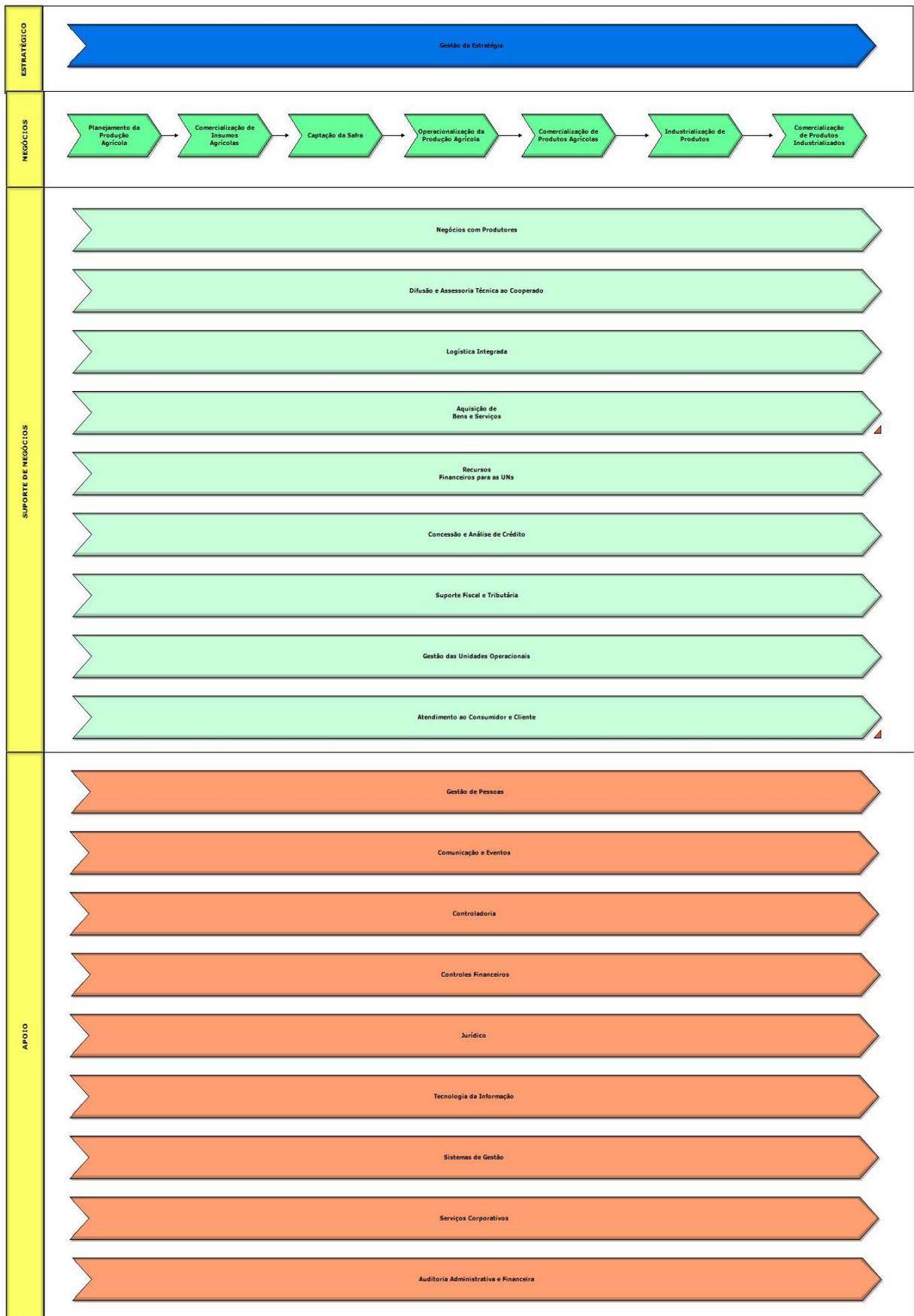


Figura 25 - Cadeia de Valor Antiga

Os processos da empresa são mapeados e documentados?

Análise: São mapeados principalmente pela equipe de processos e são documentados na ferramenta ARPO®, onde, é possível analisar toda hierarquia de processos (macroprocessos, processos, subprocessos, atividades). Porém, os mapas estão desatualizados. Um exemplo de hierarquia de processos está ilustrado na Figura 26.

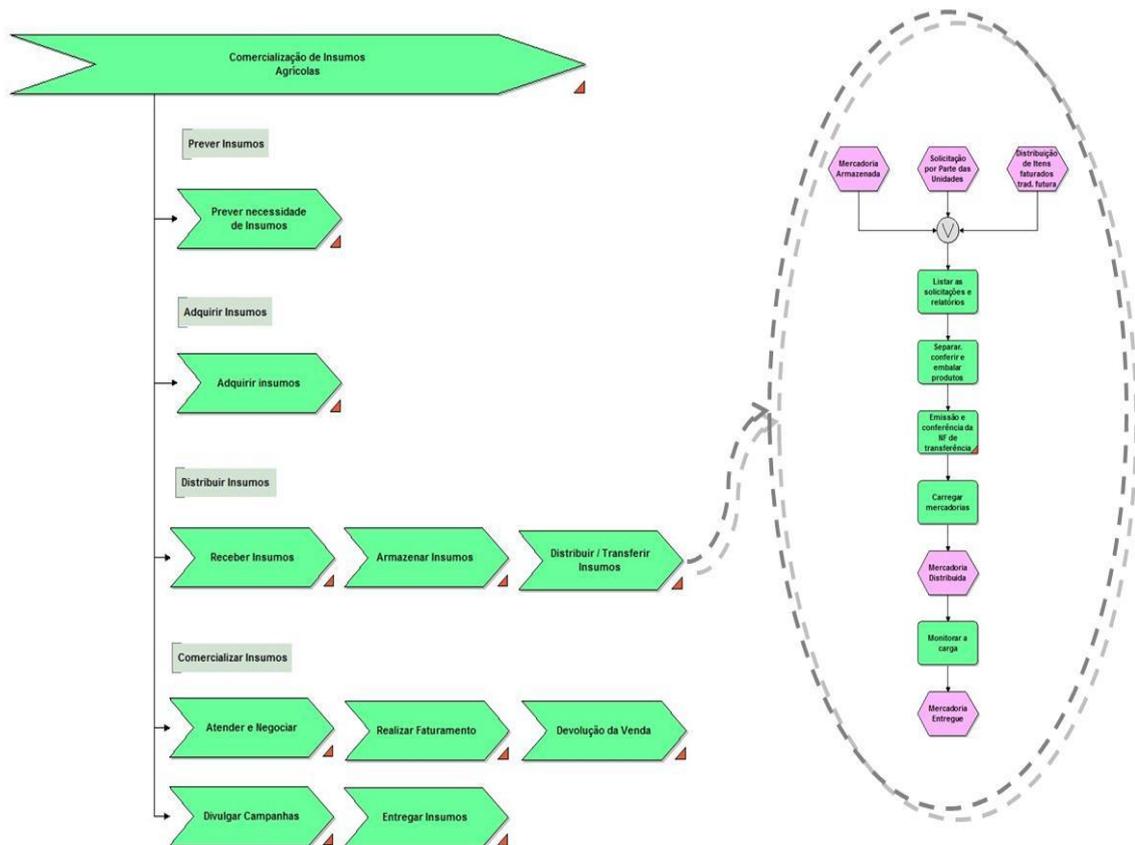


Figura 26 - Exemplo de Hierarquia de Processos - Ferramenta ARPO®

Existe medição de desempenho definida para acompanhar o desempenho e conformidade destes processos?

Análise: As áreas, em sua maioria, utilizam indicadores funcionais para mensuração de sua própria área. Porém, em sua grande maioria abrangendo somente o financeiro, deixando de lado medidas de desempenho de processo.

4.5.1.3 Implementação de Processos

Os processos desenhados e documentados são padronizados e implementados em forma de políticas e procedimentos?

Análise: Existem padrões em forma de fluxos de processo, normativos, instruções de trabalho, procedimentos e políticas. Porém, há uma grande diferença no que se refere aos processos administrativos e industriais. Os padrões de processos administrativos não estão atualizados na maior parte do tempo, sendo revisado de forma reativa a partir de uma solicitação ou demanda formal.

Já em processos industriais, estes padrões são revisados constantemente sendo atualizados no sistema naturalmente.

4.5.1.4 Monitoramento e Controle de Processos

Existe acompanhamento contínuo dos indicadores por parte dos gestores?

Análise: Não existe, de maneira geral, a cultura de reuniões periódicas nas áreas para discussão dos indicadores. Nas áreas industriais, devido a sua natureza, existem reuniões com foco no levantamento de melhorias, porém, não estruturadas e baseadas em indicadores.

4.5.1.5 Refinamento de Processos

Como é o processo de refinamento de processos na organização?

Análise: Com o Programa de Melhoria Contínua evidente na empresa, refinamento de processos no que tange a melhoria ou transformação destes processos está ligado a projetos de *Lean Seis Sigma* e *KAIZEN* que promovem a investigação de problemas e causas que, por meio de técnicas analíticas, habilitam a geração de ideias estruturantes, melhorando os processos para garantir os ganhos financeiros.

4.5.2 Diagnóstico – Consultoria Especializada

Após a análise e compreensão do diagnóstico do autor juntamente com a equipe do Escritório de Processos, foi levantada a necessidade de contratar uma empresa de consultoria especializada em Gestão de Processos com o objetivo de reforçar o diagnóstico anterior mais tecnicamente e orientar a equipe para a nova fase.

A consultoria escolhida foi a EloGroup, uma empresa sediada em quatro capitais brasileiras com foco em Gestão de Processos de Negócios (**BPM – Business Process Management**) e Governança, Riscos e *Compliance* (**GRC**).

Abaixo uma breve explicação de seu *framework* de gestão de processos utilizado para avaliar a maturidade de gestão de processos da organização.

4.5.2.1 Framework de Gestão de Processos - EloGroup



Figura 27 - Framework de Gestão de Processos

Fonte: Consultoria EloGroup

Segue a descrição de cada frente do *framework* (Figura 27) da consultoria segundo o diagnóstico realizado:

Desdobramento da Estratégia para Processos

Envolve o desdobramento da estratégia para a visão de processos, definição de metas de processos, assim analisam-se oportunidades de melhoria, priorização destas melhorias e monitoramento do portfólio de projetos de transformação.

Execução de Projetos de Transformação

Envolve a execução de projetos de transformação de processos traçando uma visão de futuro, ativando o novo processo e aferindo os ganhos alcançados.

Gestão do Dia a Dia

Frente relacionada ao rito de gestão do dia a dia, onde os processos são padronizados, monitorados e ideias de melhoria são sugeridas e implementadas.

Governança e Maturidade

Envolve o diagnóstico anterior analisando a maturidade da organização, atualizando um *roadmap* para atuação da gestão de processos e formalizando papéis de governança de processos.

4.5.2.2 Resultados do Diagnóstico da EloGroup Por Frente de Trabalho

Devido à política de direitos autorais da consultoria em questão e a cooperativa analisada o resultado do diagnóstico está demonstrado de maneira geral. Não está descrito o processo minucioso do diagnóstico bem como as escalas de avaliação de cada frente do *framework*.

Porém, os *gaps* relacionados a cada frente de trabalho estão bem expostos em forma de tópicos abaixo.

Resultados - Desdobramento da Estratégia para Processos

- A cadeia de valor / arquitetura de processos é conhecida apenas pela unidade de processos.

- O desdobramento da estratégia é formalizado a partir de metas funcionais, focadas em resultados financeiros para processos administrativos.
- O desdobramento da estratégia é formalizado a partir de metas de processo para processos industriais.
- Projetos de transformação são solicitados de forma estruturada e priorizadas a partir das metas desdobradas do plano estratégico e da definição do orçamento.
- Pessoas adotam práticas de gestão de processos por obrigação institucional.

Resultados - Gestão do Dia a Dia

- Os padrões (fluxos, normativos, procedimentos, políticas) associados aos processos não estão atualizados na maior parte do tempo, sendo revisados de forma reativa a partir de uma solicitação ou demanda formal para processos administrativos.
- Os padrões associados aos processos estão sempre atualizados, sendo usualmente consultados por executores, gestores e unidades de interface para processos industriais.
- Indicadores monitoram o atingimento de metas funcionais de uma unidade organizacional na realização de suas atribuições.
- A organização não sistematizou reuniões periódicas de gestão do dia a dia para processos administrativos.
- A organização sistematiza reuniões nas unidades com foco na melhoria contínua do desempenho, despertando uma consciência para orientação por processos para processos industriais.
- A conformidade dos processos com os padrões, regulamentos e legislação é verificada e cobrada de forma sistemática pelos gestores funcionais para processos administrativos.
- Os processos de negócio passam por auditorias internas e/ou externas formais. As não conformidades identificadas são devidamente tratadas ao longo da gestão do dia a dia para processos industriais.

Resultados - Execução de Projetos de Transformação

- O escopo do projeto de transformação é um processo transversal da organização.

- Ganhos são apurados e disseminados como evidência do sucesso do projeto.
- A abordagem de geração de ideias envolve melhorias estruturantes.
- A gestão da mudança é baseada em reuniões periódicas com foco em controlar cronograma e planos de ação para implementação do novo processo.

Resultados - Governança e Maturidade

- A alta administração patrocina de forma ativa os Projetos de Transformação, dando diretrizes para sua realização, priorizando as melhorias a serem realizadas e cobrando efetivamente a implantação dos planos de ação.
- Não há suporte formal na organização para a gestão do dia a dia segundo a visão de processos em processos administrativos.
- Os projetos de transformação e dinâmicas de gestão do dia a dia são fortemente executados pelo Engenheiro de Processos. Não existe ainda um guardião de processo formalizado em processos industriais.
- Os gestores realmente acreditam que a Gestão por Processos é um instrumento para melhorar os processos da organização e entregar melhores produtos e serviços para seus clientes em processos administrativos.
- Os gestores da organização veem a Gestão por Processos como a melhor forma de gerir. Os conceitos e práticas de Gestão por Processos foram incorporados organicamente no dia a dia da organização e se tornaram uma melhor forma de se fazer gestão em processos industriais.

4.5.2.3 Resultado Geral e Conclusão do Diagnóstico

Baseado em uma escala de maturidade (não exposta neste trabalho por questões autorais da consultoria em questão) e as análises descritas acima, os consultores contratados diagnosticaram a maturidade da gestão de processos da organização de maneira quantitativa expondo forças e fraquezas em cada área abordada. A Figura 28 demonstra o resultado desta visão consolidada:

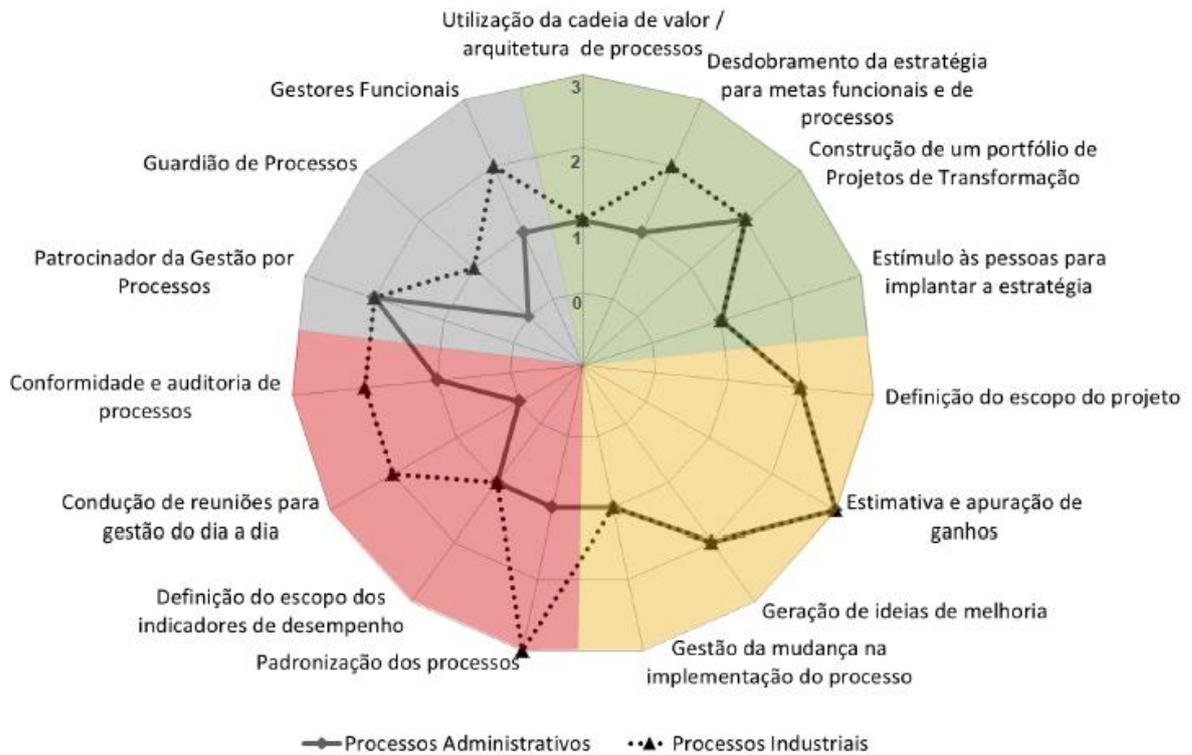


Figura 28 - Gráfico Radar - Resultado do Diagnóstico da Maturidade BPM

Pode se perceber um *gap* maior nas frentes de trabalho relacionadas à Gestão do Dia a Dia (vermelho) e Governança de Processos (cinza). Esta conclusão está relacionada ao foco que a organização deu no Programa de Melhoria Contínua atuando fortemente em projetos de transformação (*Lean Six Sigma* e *KAIZEN*) optando por não "atacar" metodologias e ferramentas nas demais áreas.

4.6 Abordagem COCAMAR de Gestão de Processos

Segundo a revista BPM Em Foco, a Gestão de Processos é uma abordagem de gestão capaz de transformar as organizações a partir da orientação por processos. Com o diagnóstico em análise pelos consultores e a equipe de processos da organização, sentiu-se a necessidade de criar uma abordagem sistêmica para a empresa mantendo suas práticas fortes como o Programa de Melhoria Contínua e construindo frentes de trabalho novas como as práticas relacionadas à Estratégia e Gestão do Dia a Dia.

Assim, baseado no *framework* da consultoria e no histórico da Gestão de Processos da organização, a equipe desenvolveu a Abordagem COCAMAR de Gestão de Processos retratada na Figura 29:

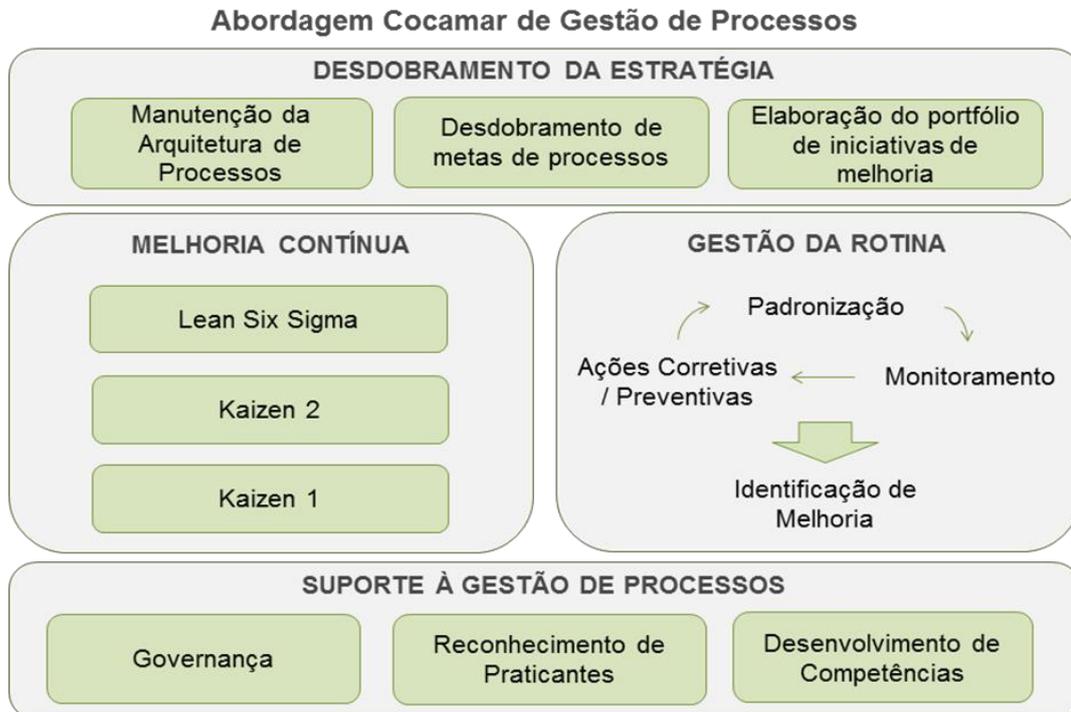


Figura 29 - Abordagem Cocamar de Gestão de Processos

Fonte: Empresa

Abaixo estão descritos os objetivos de cada frente de trabalho, bem como exemplo de projetos já realizados em cada uma das mesmas.

4.6.1 Desdobramento da Estratégia

Hoje em dia, o que ocorre na maioria das organizações é a não tradução de metas estratégica para processos e projetos, assim as pessoas no dia a dia não tem direcionamento estruturado e "atiram para qualquer lado", ou seja, a alta administração não consegue conversar com os níveis operacionais.

Isso pode ocorrer por não haver um conhecimento de sua Cadeia de Valor e/ou não desdobramentos de metas para processos de uma forma estruturada.

Com isso a organização também não consegue elaborar um portfólio priorizando projetos de melhoria e assim podendo não atingir seus objetivos organizacionais.

Nesta frente proposta no trabalho, a manutenção da Arquitetura de Processos mantendo uma Cadeia de Valor consolidada com uma hierarquia de processos bem modelada, a tradução do Plano Estratégico para a Arquitetura de Valor, ou seja, metas de processos e a elaboração de um portfólio de iniciativas de melhoria estão evidenciadas.

No Apêndice 1, demonstramos a Cadeia de Valor pré-modelada durante a implementação da abordagem criada, porém, ainda em construção pela equipe de processos e em validação pela diretoria da empresa.

Projetos de desdobramento de metas e de elaboração de um portfólio de melhorias não foram aplicados até a finalização deste trabalho.

4.6.2 Gestão da Rotina

Segundo Campos (2004), o gerenciamento da rotina consiste em padronização de processos, monitoramento dos resultados e a partir dos desvios levantar ações corretivas e preventivas, e também definir responsabilidades para cada pessoa envolvida no trabalho. Com isso, cria-se a cultura de busca contínua pela melhoria.

Pensando nisso, a abordagem criada na organização contém uma frente de trabalho responsável pelo gerenciamento da rotina. Em cima dos *gaps* encontrados no diagnóstico de maturidade somados a metodologia existente no mercado levantou-se a padronização, monitoramento, levantamento de ações corretivas e preventivas, e identificação de melhoria como tópicos desta frente de trabalho.

Abaixo, um exemplo de projeto piloto implementado no departamento de Operações Comerciais Varejo, o qual estudou de maneira geral os processos do departamento através da ferramenta Canvas de processo. Após a análise desta ferramenta priorizaram-se processos chave e iniciaram-se o mapeamento destes processos criando uma análise mais aprofundada de cada atividade. Com este conhecimento dos fluxos dos processos criaram-se indicadores de desempenho para iniciar o monitoramento e assim de acordo com as deficiências encontradas

no acompanhamento dos indicadores levantaram-se ações para correção e prevenção. Assim, criou-se o rito de gestão da rotina, ou seja, reuniões periódicas antes os colaboradores envolvidos no processo para acompanhamento dos indicadores e a busca da melhoria contínua.

Após um período de reuniões deste rito pode se levantar oportunidades de melhoria de processos mais robustas criando-se assim um portfólio estruturado de iniciativas de melhoria, sendo possíveis projetos *Lean Seis Sigma* ou *KAIZEN*, caindo assim na outra frente da abordagem.

4.6.2.1 CANVAS de Processo

O Canvas de Processo ou *Business Model Canvas* foi uma ferramenta criada por Alexander Osterwalder que permite analisar o negócio com uma visão macro. A consultoria EloGroup propôs um modelo para o projeto com o objetivo de analisar os processos da organização e este foi modificado de acordo com as necessidades levantadas.

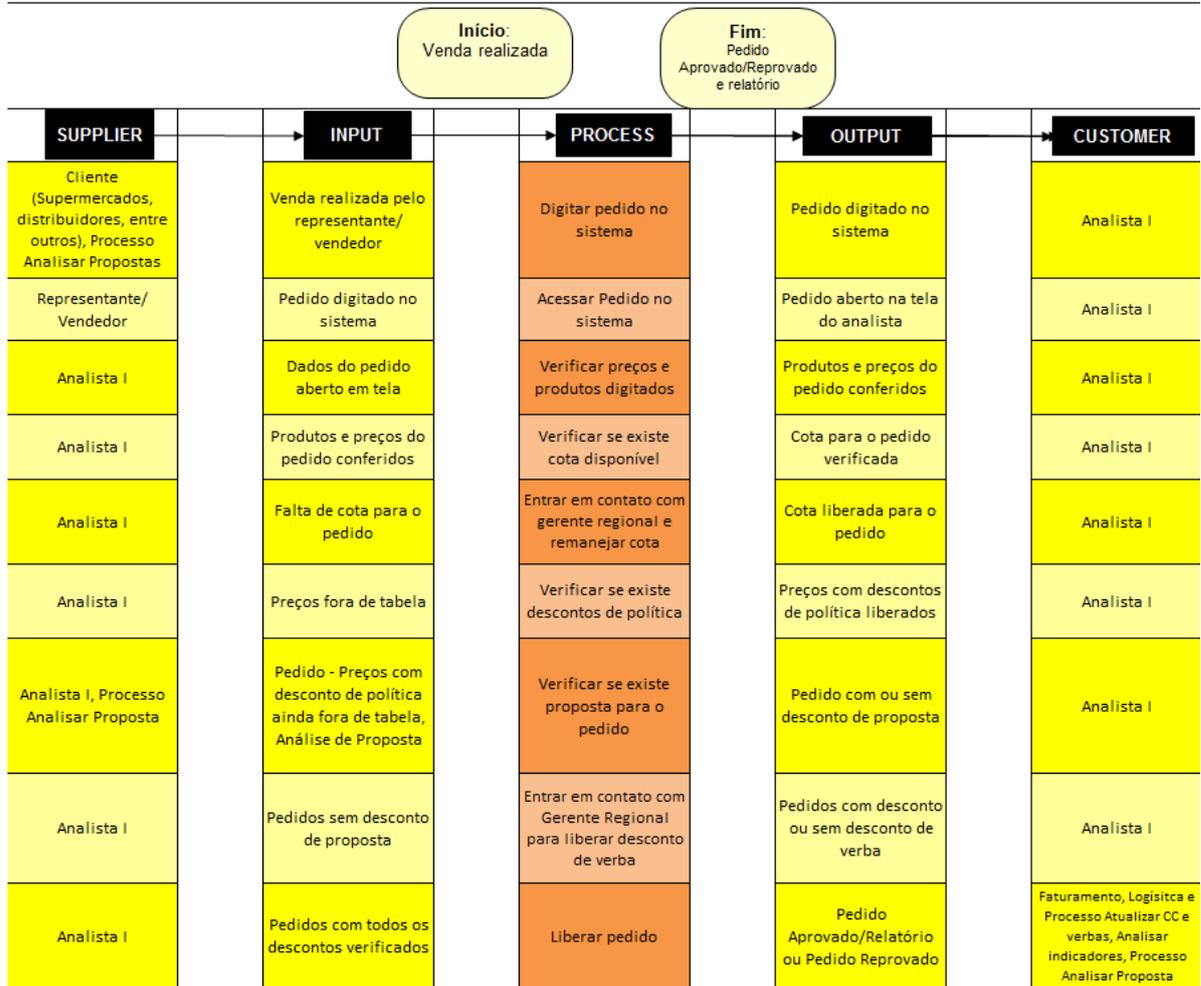
A Figura 30 apresenta um modelo de CANVAS preenchido para o processo "Liberar Pedidos": Onde, nele consta o nome do processo, sua missão, seus indicadores pertinentes, normas que regem o processo, um SIPOC, recursos organizacionais necessários (pessoas e estrutura organizacional), e recursos tecnológicos (sistemas e infraestrutura).

Com esta ferramenta a equipe de projeto juntamente com o gestor já conseguem ter uma visão ampla do processo e seus recursos e assim, podem partir para as próximas etapas.

Liberar Pedidos

Missão: Liberar pedidos de vendas para que possam ser faturados e expedidos no prazo.	INDICADORES DE DESEMPENHO		Normas: Não existem normas
	Número de Pedidos Liberados	Tempo médio de liberação de pedidos	

SIPOC



RECURSOS ORGANIZACIONAIS	RECURSOS TECNOLÓGICOS
PESSOAS	SISTEMAS
Douglas, Felipe, Marcos, Welington, Gerentes Regionais e Aleksandro	Portal Cocamar, ERP e Excel.

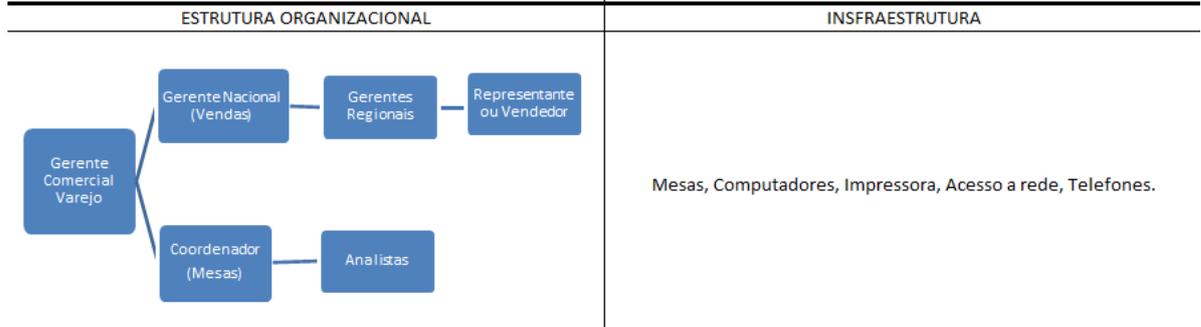


Figura 30 - Canvas de Processo

Fonte: Adaptado pelo autor

4.6.2.2 Mapeamento de Processos

Segundo Villella (2000), o mapeamento de processos serve como ferramenta gerencial analítica e de comunicação para líderes e empresas inovadoras que buscam melhorias e uma estrutura baseada em processos.

Com os SIPOCs confeccionados na etapa anterior servindo de base para o mapeamento, foram mapeados os processos priorizados a fim de conhecer seu fluxo de atividades mais a fundo. Um exemplo de mapeamento de processos está exposto no Apêndice 2.

4.6.2.3 Indicadores de Processos

Segundo Chiavenato (2003), os indicadores de desempenho são os sinais vitais de uma organização, pois demonstram o que a mesma está fazendo e quais os resultados de suas ações.

Para esta etapa do projeto, em cima dos processos chave do departamento foram revisados e criados indicadores para dois processos priorizados: “Liberar Pedidos” e “Analisar Propostas” expostos no Quadro 6.

Algumas questões como “O que queremos medir? Com que frequência devemos medir? Como será a coleta de dados? E para que iremos usar as medidas?” devem ser utilizadas neste contexto. Os indicadores definidos para os respectivos processos foram:

Liberar Pedidos	Analisar Propostas
Número de Pedidos Liberados	Tempo médio de análise das propostas
Tempo médio de liberação de pedidos	Propostas que retornam como pedidos / Propostas Totais

Quadro 6 - Indicadores Criados Para os Processos Pilotos

As métricas de cada indicador, bem como sua fonte de coleta de dados e sua periodicidade também foram determinadas nesta etapa do projeto.

4.6.2.4 Ativação da Gestão da Rotina

4.6.2.4.1 Padronização de Processos

Segundo Meegen (2002) na busca da qualidade, a padronização é uma ferramenta gerencial que possibilita a transmissão de informações e dos conhecimentos adquiridos na organização. Através da utilização contínua de padrões estabelecidos, ela assegura a performance dos sistemas produtivos, seus processos e operações, permitindo uma maior produtividade e qualidade.

A padronização dos processos, no projeto destacado, após a criação de seus fluxos no mapeamento se deu através da confecção de Instruções de Trabalho (ITRs), as quais têm como objetivo explicar o passo a passo minucioso para a realização dos processos. Além de auxiliar os colaboradores atuais na execução das atividades, auxilia como treinamento a novos colaboradores e na gestão do conhecimento.

4.6.2.4.2 Monitoramento dos Indicadores Criados

A partir dos indicadores criados para os processos, a coleta de dados, a alimentação das planilhas e o monitoramento destes indicadores foram desenvolvidos no trabalho. Exemplos de mensurações para o processo “Liberar Pedidos” estão expostos nos gráficos abaixo:

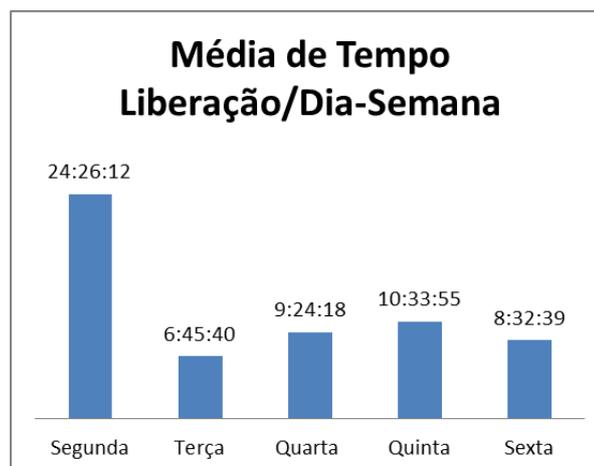


Gráfico 1 - Indicador 1 do Processo Liberar Pedidos

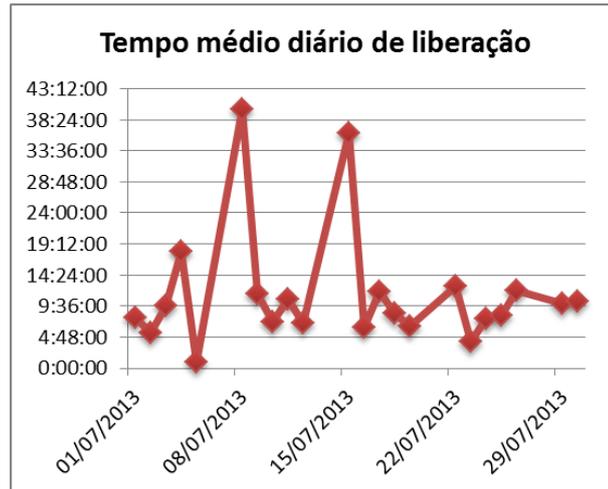


Gráfico 2 - Indicador 2 do Processo Liberar Pedidos

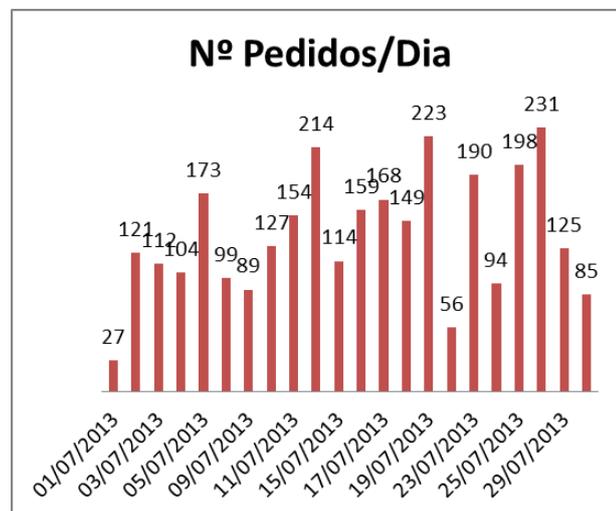


Gráfico 3 - Indicador 3 do Processo Liberar Pedidos

4.6.2.4.3 Levantamento de Ações Corretivas/Preventivas

Tanto para monitoramento quanto para análise dos indicadores e levantamento de ações de acordo com as medidas foi utilizada uma ferramenta, proposta pela consultoria contratada anteriormente, chamada Boletim de Monitoramento (Figura 31).

Neste boletim, estão evidenciados o nome do processo, seu guardião, o mês de reporte, os indicadores do processo, uma breve análise de desempenho, ações corretivas e preventivas, ações para melhoria contínua, eventos ocorridos bem como o plano de ação traçado em cima da análise dos indicadores.



Figura 31 - Boletim de Monitoramento – Processo Liberar Pedidos

4.6.2.4.4 Rito de Gestão da Rotina

A criação do rito de Gestão da Rotina é uma consequência das etapas anteriores, onde a equipe envolvida com o processo, no caso deste exemplo, o departamento de Operações Comerciais Varejo, realiza reuniões periódicas de acompanhamento dos indicadores para analisar e melhorar os processos destacados. E assim, a cultura de gestão de processos é

enraizada na organização à medida que mais processos são incluídos em ritos de equipes de colaboradores.

A Figura 32 ilustra uma reunião de rito de Gestão da Rotina no departamento em questão, onde os colaboradores estão analisando os indicadores e preenchendo o Boletim de Monitoramento com ideias e ações de melhoria para o processo.

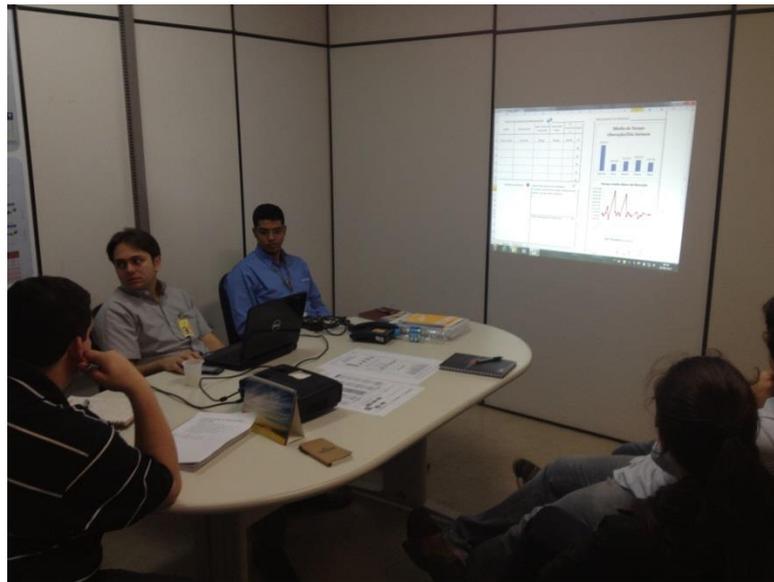


Figura 32 - Foto ilustrando reunião de rito

4.6.2.4.5 Portfólio de Iniciativas de Melhoria

Esta etapa do projeto visa levantar necessidades de projetos de transformação, ou seja, na abordagem criada projetos *Lean Six Sigma* e/ou *KAIZEN* a partir do monitoramento de indicadores e assim, encontrar *gaps* que precisam de um maior estudo.

Até o desenvolvimento deste trabalho nenhuma oportunidade de projeto foi levantada pelo período curto de tempo desde o início deste piloto.

4.7 Melhoria Contínua

A frente de trabalho "Melhoria Contínua", após a validação da abordagem, continuou parecida com o Programa de Melhoria Contínua já explicado anteriormente, porém, retirou-se a figura do Engenheiro de Processos que está mais relacionada a uma função do que uma

metodologia de melhoria e os *Kaizens*, K1 e K2, foram mais evidenciados para não haver divergências entre todos conforme a Figura 33.

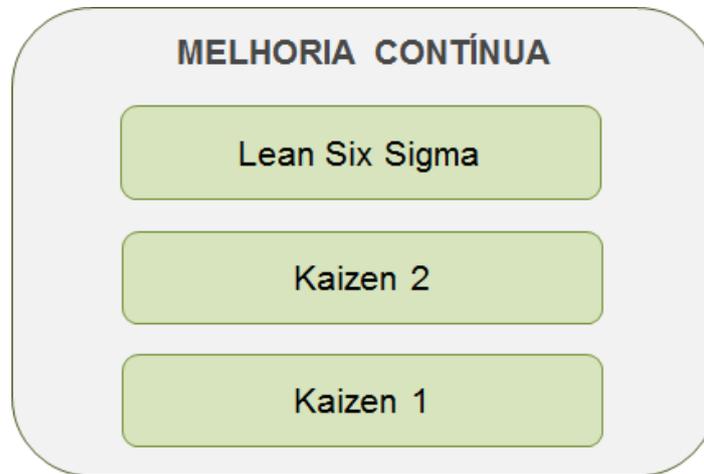


Figura 33 - Frente Melhoria Contínua da Abordagem Criada

4.8 Suporte à Gestão de Processos

Esta frente de trabalho da abordagem, até a confecção deste trabalho, não tinha sido estruturada completamente, não apresentando projetos pilotos relevantes para exposição. Porém, trabalhos relacionados à Governança, Reconhecimento de Praticantes e Desenvolvimento de Competências estão interligados às outras frentes. Por exemplo, na realização de um projeto de Gestão da Rotina, um guardião de processos deve ser definido tendo relação com o tópico "Governança" da abordagem.

Após a finalização de projetos KAIZEN e *Lean Six Sigma*, existem premiações para os projetos com mais resultado tendo relação direta com o tópico "Reconhecimento de Praticantes". Já o desenvolvimento de competências está relacionado a todos os treinamentos realizados em projetos de processos como treinamentos de *Green Belts*, *Black Belts*, *Yellow Belts*, Gestão do Dia-a-Dia, Estratégia, etc.

5 CONCLUSÃO

A criação da abordagem de gestão de processos para a organização propiciou que o Escritório de Processos trabalhe não somente com enfoque em melhoria de processos como já citado em anos anteriores, e sim com frentes de trabalho mais relacionadas ao ciclo BPM. Por exemplo, realizar projetos de Gestão da Rotina objetivando padronização e monitoramento de processos e assim criar cultura de acompanhar indicadores pelos departamentos e levantar possíveis ações corretivas e/ou preventivas diante de sua variação.

As frentes de trabalho "Desdobramento de Estratégia" e "Suporte a Gestão de Processos" ainda não estavam estruturadas até a realização deste trabalho, porém, já com projetos pilotos planejados para o próximo ano.

De maneira geral, este trabalho serviu como base para o departamento se estruturar e planejar projetos de processos mais eficientes de acordo com as necessidades da organização. O departamento conseguiu retirar sua imagem de somente "MELHORIA" e está, aos poucos, conquistando uma imagem abrangente relacionada a "MELHORIA E GESTÃO".

Sugere-se para trabalhos futuros conduzir novas iniciativas de projetos de Gestão da Rotina, concluir a elaboração da Arquitetura de Processos da COCAMAR, estabelecer papéis e responsabilidades associados a Governança de Processos, Desdobrar a estratégia em metas de processos e estabelecer um portfólio de projetos de melhoria de processos, e assim, ter uma abordagem detalhada em relação as diversas práticas determinadas.

6 REFERÊNCIAS

ABPMP BPM CBOOK™, V2.0. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge**. 2009.

A. Osterwalder, Yves Pigneur, Alan Smith, and 470 practitioners from 45 countries. *Business Model Generation*, self-published, 2010.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle da Qualidade Total**. Nova Lima: Indg, 2004. 256 p.

CICONELLI, Carlos Mesquita. **Estudo de Caso: Aplicação da ferramenta kaizen no processo de recirculação de tintas no setor de pintura de uma indústria automotiva**, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

EDTI. **O que é SIPOC?** Disponível em: <<http://www.edti.com.br/ferramenta-melhoria-sipoc/>>. Acesso em: 12/09/2013

ELOGROUP. **Framework de Gestão por Processos**. Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=2j9yA7i4zZg>>. Acesso em: 10/09/2013

ELOGROUP. **Revista BPM em foco**. Disponível em: <<http://elgroup.com.br/revista-elo/Revista-em-foco.pdf>>. Acesso em: 09/09/2013

HAMMER, M. **Além da reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

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

LIKER, Jeffrey K.; MEIER, David. **O Modelo Toyota**. Porto Alegre: Bookman, 2007. 432 p.

MARCHWINSKI, C.; SHOOK, J. **Léxico Lean: glossário ilustrado para praticantes do pensamento lean**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2007.

MEEGEN, Rene Alberto Van. **Análise crítica da utilização da padronização no sistema de melhoria dos centros de distribuição domiciliária dos correios**.

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. 328 p.

ROTHER, M.; SHOOK, J. **Aprendendo a Enxergar: Mapeando o Fluxo de Valor para agregar valor e eliminar o desperdício**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

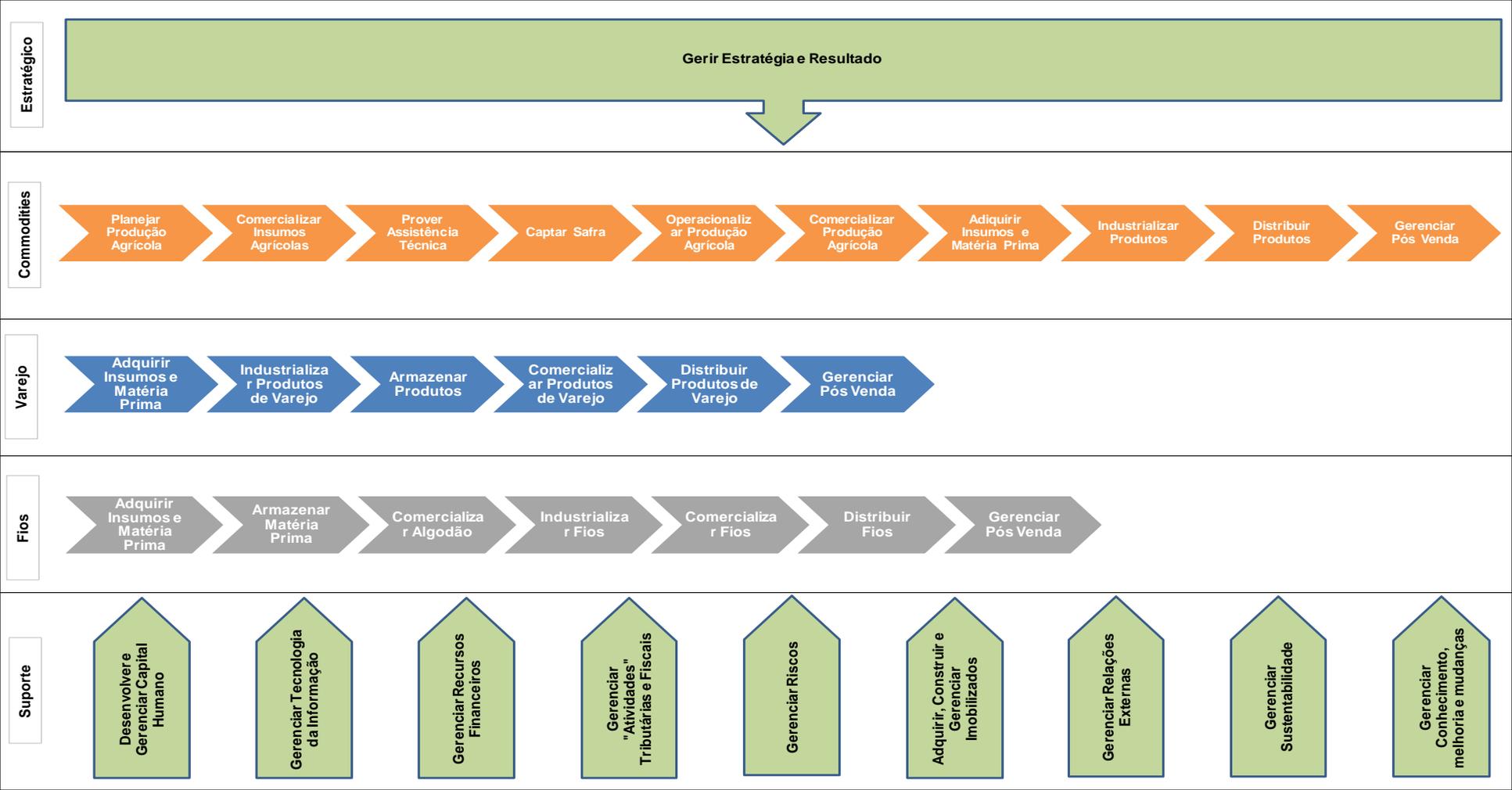
SHINGO, S. (A). **O sistema Toyota de produção**. Porto Alegre: Bookman, 1996.

TAYLOR, F. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**, Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil, 2000.

WERKEMA, Maria Cristina Catarino. **Lean Seis Sigma- Introdução às ferramentas do lean manufacturing**.-1ªed.- Belo Horizonte: Werkema editora, 2006.

APÊNDICE 1 – Cadeia de Valor



APÊNDICE 2 – Mapeamento do Processo (Liberar Pedidos)

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