



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS CAMPUS ARAPIRACA
UNIDADE EDUCACIONAL PENEDO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

EVERSON LUIS DA SILVA

**IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) EM UMA EMPRESA DE
CONSULTORIA EMPRESARIAL**

PENEDO – AL

2023



UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS CAMPUS ARAPIRACA
UNIDADE EDUCACIONAL PENEDO
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

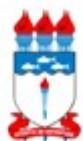
EVERSON LUIS DA SILVA

**IMPLEMENTAÇÃO E MANUTENÇÃO DE SISTEMA DE GESTÃO DE
PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) EM UMA EMPRESA DE CONSULTORIA
EMPRESARIAL**

Professor(a) Orientador(a):
Prof^a. MSc. Susane de Farias Gomes

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Universidade Federal de Alagoas como parte
dos requisitos para obtenção do título de
Engenheiro de produção.

Penedo – AL
Maio /2023



Universidade Federal de Alagoas – UFAL

Campus Arapiraca

Unidade Educacional Penedo

Biblioteca Setorial Penedo-BSP

S586i Silva, Everson Luis da
Implementação e manutenção de sistema de gestão de processos de negócios
(BPM) em uma empresa de consultoria empresarial / Everson Luis da Silva. –
Penedo, AL, 2023.
49 f.: il.

Orientadora: Prof.ª Ma. Susane de Farias Gomes.
Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção)
Universidade Federal de Alagoas, *Campus Arapiraca*, Unidade Educacional
Penedo, Penedo, AL, 2023.
Referências: f. 46-48.
Apêndice: f. 49.

1. Gestão por processos. 2. Tecnologia da informação. 3. Microempresa. I.
Gomes, Susane de Farias. II. Título.

CDU 658.5

Bibliotecária responsável: Eliúde Maria da Silva

CRB - 4 / 1834

EVERSON LUIS DA SILVA

**Implementação e Manutenção de Sistema de Gestão de Processos de Negócios
(BPM) em uma Empresa de Consultoria Empresarial**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à
Universidade Federal de Alagoas como parte dos
requisitos para obtenção do título de Engenheiro
de produção.

Data da aprovação: 17 de maio de 2023

Banca Examinadora

Orientadora: Prof. MSc. Susane de Farias
Gomes Universidade Federal de Alagoas
– UFAL Campus Arapiraca – Unidade
Educativa Penedo

Examinador: Prof. MSc. Larissa Farias Almeida
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL Campus Arapiraca - Unidade
Educativa Penedo

Examinador: Prof. Dr. Davy de Medeiros Baía
Universidade Federal de Alagoas –
UFAL Campus Arapiraca – Unidade
Educativa Penedo

RESUMO

Este trabalho trata-se de uma proposta de implementação de gestão por processos em uma micro empresa do ramo de consultoria empresarial no estado de Alagoas. Para a realização deste estudo foram propostos os seguintes objetivos específicos: 1. mapear os principais processos da empresa; 2. identificar os problemas percebidos (gargalos, rupturas, etc) nos processos mapeados; 3. propor melhorias para os processos mapeados; 4. fornecer uma visão holística dos processos evidenciando a forma como que se relacionam e transitam em diferentes setores. Para assegurar o alcance dos objetivos foi realizada uma entrevista com os gestores de cada setor das empresas para entender a visão sobre os processos da empresa e os problemas mais graves.

Após a identificação dos principais processos e problemas, os processos foram mapeados com o propósito de identificar rupturas e gargalos em seus fluxos e outros problemas não explicitados pelos gestores. Com os dados dos processos e dos problemas, foram identificadas informações relevantes acerca dos processos principais e elencados alguns indicadores de desempenho aplicáveis aos processos. Em seguida, foram propostas uma série de melhorias pertinentes, e cada processo mapeado teve seu fluxo reformulado incorporando as melhorias propostas.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Tecnologia da Informação, Microempresa

ABSTRACT

This work deals with a proposal for the implementation of management by processes in a micro company in the field of business consulting in the state of Alagoas. To carry out this study, the following specific objectives were proposed: 1) Mapping the main processes of the company; 2) Identify the perceived problems (bottlenecks, ruptures, etc.) in the mapped processes; 3) Propose improvements to the mapped processes; 4) Provide a holistic view of the processes, highlighting the way in which they relate and transit in different sectors. the most serious problems.

After identifying the main processes and problems, the processes were mapped with the purpose of identifying ruptures and bottlenecks in their flows and other problems not made explicit by the managers. With the process and problem data, relevant information about the main processes was identified and some performance indicators applicable to the processes were listed. Then, a series of pertinent improvements were proposed, and each mapped process had its flow reformulated incorporating the proposed improvements.

Keywords: Process Management, Information Technology, Microenterprise

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	Definição do Problema.....	8
1.2	JUSTIFICATIVA.....	9
1.3	OBJETIVOS.....	9
1.3.1	Objetivo Geral.....	9
1.3.2	Objetivos Específicos.....	10
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1	A divisão do trabalho.....	11
2.1.1	Henry Ford e o “Fordismo”.....	12
2.2	Gestão da Qualidade.....	13
2.2.1	História e Evolução.....	13
2.2.2	Conceitos e Preceitos da Qualidade Total.....	14
2.3	GESTÃO POR PROCESSOS.....	15
2.3.1	Sistema Toyota de Produção (STP) / Produção Enxuta.....	16
2.3.2	Processo de Negócio.....	17
2.3.3	Modelagem de Processo.....	17
2.4	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	19
3	METODOLOGIA	22
3.1	Caracterização da Pesquisa.....	22
3.2	Etapas da Pesquisa.....	23
3.2.1	Definição da Pesquisa de Campo.....	23
3.2.2	Execução da Pesquisa de Campo e Análise de Dados.....	23
3.2.3	Proposta de Melhorias.....	24
4	RESULTADOS	25
4.1	Análise de dados.....	25

4.2	Modelagem dos Processos.....	26
4.2.1	Processo Receber Pagamentos	27
4.2.2	Processo de Gerenciamento de Documentos Fiscais.....	28
4.2.3	Processo Realizar Processo Seletivo	31
4.2.4	Processo Gerenciar Jornada do Membro	34
4.2.5	Processo Realizar Prospecção	35
4.2.6	Processo Gerenciar Time	37
4.2.7	Processo Gerenciar Criação de Escopo	39
4.2.8	Processo Realizar Pesquisa de Viabilidade.....	40
4.3	Considerações do Capítulo.....	42
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS.....	46
	APÊNDICE.....	49

1 INTRODUÇÃO

Segundo Pete Drucker (2002) “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo.”. Tudo que é produzido dentro de uma organização passa por um processo organizacional para poder ser entregue ao cliente final, ou seja, as atividades de qualquer área departamental são vinculadas à algum processo. Cada vez mais, com o avanço das tecnologias e desenvolvimento das empresas, os consumidores são inundados de informação por todos os lados. Portanto, hoje em dia são raros os casos de organizações que se dão ao luxo de realizar suas funções sem se preocupar com desempenho dos seus processos.

Segundo Gonçalves (2000) “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”. Dito isso, nas condições atuais do mercado, a eficiência nas operações é vital em todas as organizações de pequeno, médio e grande porte. Para entender as operações e aumentar o grau de desenvolvimento organizacional de cada empresa é indispensável compreender os processos que acontecem diariamente no ambiente de trabalho.

O Gerenciamento de processos de Negócios - BPM consiste em alguns passos: 1) Desmistificar a operação da organização em processos importantes e os que os suportam; 2) Mapear os processos principais; 3) Definir indicadores de desempenho para acompanhamento 4) Identificar oportunidades de melhoria dentro da cadeia do processo 5) Implementar e controlar as mudanças necessárias para alcançar as oportunidades identificadas. Ao longo do estudo, esse conceito de gestão por processos será melhor explorado e exemplificado, mas desde já com essa breve explicação, feita acima, vemos que para organizações do século XXI se diferenciarem das demais no mercado essa ferramenta de gestão é de extrema importância.

Muito se fala a respeito do mapeamento de processos, que é uma atividade com o objetivo de desenhar, executar, documentar, monitorar e controlar os processos com o intuito de alcançar resultados pretendidos numa organização. Mais à frente, neste trabalho, esse ponto será abordado com ênfase. Dito isso, este estudo se propôs a aplicar a metodologia de padronização de processos dos processos chave de uma empresa atuante no ramo de consultoria empresarial.

1.1 Definição do Problema

No Brasil, o empreendedorismo é de crucial importância visando que representa uma parcela significativa na economia. Diante disso, tornar-se vital analisar os fatores que levam os empreendimentos ao sucesso ou ao fracasso. Muitas empresas de micro e pequeno porte são gerenciadas por uma pessoa que assume o papel de diversos especialistas, no Brasil.

Uma publicação do IBGE de 2012 mostra que 76% destas empresas atuam sem empregados. São empresas criadas e gerenciadas pelos microempreendedores individuais, ou pessoas sem muitos recursos que enxergam no ato de empreender uma forma de ganhar renda, ou de sair do desemprego. Ainda segundo o IBGE, em 2019, o Brasil tinha 4,7 milhões de empresas com uma idade média de 11,7 anos. Elas contavam com 33,1 milhões de trabalhadores assalariados, fato comprovado de que o empreendedorismo possui muita influência sobre a economia brasileira.

A gestão informal tem presença significativa na administração das micro e pequenas empresas brasileiras, e a falta de capacitação, inexperiência e a incompetência gerencial comumente encontrados nas MPEs podem ser apontadas como principal consequência disso (CEZARINO; CAMPOMAR, 2010).

Gerir um negócio de maneira eficiente envolve uma série de conhecimentos e competências técnicas e formais. (CHIAVENATO, 2000, p.3) Entretanto, isto muitas vezes foge do escopo das capacidades do microempreendedor comum, e algumas das implicações disto é que a empresa acaba por carecer da bagagem técnica e a expertise necessário para exercer de forma adequada suas capacidades gerenciais, tomar decisões estratégicas eficazes, realizar seu planejamento e entender e otimizar seus processos, e todos estes fatores somados resultam em má gestão (CEZARINO; CAMPOMAR, 2019).

Todos estes fatores descritos acima acabam por direcionar as micro e pequenas empresas para um caminho pernicioso que tende a prejudica-las a médio ou longo prazo, muitas vezes causando danos fatais e irreparáveis. Por conta disso, a adoção da gestão por processos tem muito a beneficiar essas empresas.

A abordagem sistêmica integra os processos de negócio, tornando claro seus papéis nas principais atividades da organização, permitindo a correção de falhas e a remoção de redundâncias. Também ajuda no controle de recursos, na eliminação de retrabalhos, aumenta a informatização e a eficiência das tarefas, introduz

transparência e dá a todos os colaboradores uma ideia clara da visão da empresa, criando uma cultura de coletivismo onde todos têm o mesmo objetivo e trabalham para atingi-lo, tendo foco na qualidade total e na satisfação do cliente (SORDI, 2008). Desta forma, cabe aos gestores, avaliar quais melhorias podem ser implementadas na empresa através da gestão de processos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A economia brasileira está intimamente relacionada com o ato de empreender não é novidade, e que o reflexo disto possa ser visto na grande quantidade de micro e pequenas empresas nascendo constantemente. Porém, há um alto índice de falência destas empresas devido principalmente relacionado à sua má gestão. Grande parte das empresas encerra suas atividades nos primeiros anos de funcionamento, pois não detém de um bom desempenho de sua gestão, segundo Bonacim et. al (2009).

Compreender as características específicas das pequenas empresas é essencial para obter maior compreensão da gestão das empresas desse porte, a fim de permitir propostas de melhorias que as tornem mais eficazes e que diminua sua taxa de mortalidade (MORAES; ESCRIVÃO FILHO, 2006).

O mal funcionamento da gestão de micros e pequenas empresas muitas das vezes é reflexo de não possuírem controle dos seus processos e ausência do conhecimento relacionado a construção da estratégia competitiva empresarial, além da ineficiência da tomada de decisão com avaliação de riscos (CEZARINO; CAMPOMAR, 2010).

1.3 OBJETIVOS

Neste tópico são listados os objetivos gerais e específicos deste trabalho, utilizados para guiar a pesquisa e medir a assertividade da sua execução.

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma proposta de gestão de processos para uma microempresa do ramo de consultoria empresarial de negócios situada em Penedo, Alagoas.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Mapear os principais processos da empresa;
- Identificar os problemas percebidos (gargalos, rupturas, etc) nos processos mapeados;
- Propor melhorias para os processos mapeados;
- Fornecer uma visão holística dos processos evidenciando a forma como que se relacionam e transitam em diferentes setores;

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão abordados os principais tópicos da teoria que se relaciona ao trabalho, desde o princípio da divisão do trabalho até a forma de se gerenciar o trabalho por meio da definição de processos.

2.1 A divisão do trabalho

A divisão do trabalho refere-se a divisão e delegação de tarefas que cada colaborador deve exercer dentro de uma organização. É uma ideia que está intimamente conectada a essência da gestão de processos, visto que dá importância significativa ao isolamento das tarefas envolvidas dentro dos macroprocessos dos meios de produção a fim de poder aplicar métricas e utilizá-las conforme a necessidade, com o intuito de aumentar sua eficiência continuamente.

De acordo com Sordi (2008), a ideia de dividir o trabalho em tarefas sequenciais surgiu no início da Revolução Industrial, em meados do século XVIII, quando a mecanização exigiu tal divisão. Em sua obra “Inquérito sobre a Natureza e as Causas das Riquezas das Nações”, Adam Smith aponta que o principal valor que um país possui não é suas terras, mas sua capacidade produtiva, e que essa capacidade é aumentada na proporção de divisão dos trabalhos.

Smith (1996) notou que em sociedades mais primitivas, uma pessoa realiza diversos ou todos os trabalhos relacionados a produção de um bem, enquanto que em sociedades mais evoluídas, esse trabalho é dividido entre várias pessoas, e concluiu que “a divisão do trabalho, na medida em que pode ser introduzida, gera, em cada ofício, um aumento proporcional das forças produtivas do trabalho” (SMITH, 1996, p. 66).

Henri Fayol, em seus 14 Princípios Gerais da Administração, também escreveu a respeito da divisão do trabalho, o qual disse ser crucial para o aprimoramento do processo produtivo e da gestão das organizações. A divisão do trabalho é o primeiro dos quatorze princípios listados por ele, e denota que “a divisão do trabalho tem por objetivo produzir mais e melhor, com o mesmo esforço” (FAYOL, 1990).

2.1.1 Henry Ford e o “Fordismo”

Após a crise de 29, o mundo precisava de um novo modelo econômico para que as economias mundiais voltassem a brilhar, e assim, surgiu um modelo de desenvolvimento que aos poucos passou a dominar nas economias capitalistas mais avançadas, como Estados Unidos e grande parte da Europa, que procurava amenizar custos e redução de tempo de execução de atividades, levou o nome de Fordismo, pois nesse modelo foram incluídas formas de produção e de trabalho postas em prática pioneiramente nos Estados Unidos, nas décadas de 1910 e 1920, nas fábricas de automóveis do empresário norte-americano Henry Ford. O Fordismo teve seu ápice no período posterior a Segunda Guerra Mundial, nas décadas de 1950 e 1960, que ficou conhecido na história do capitalismo como "Os Anos Dourados" (LIPIETZ, 1988, p. 53).

O fordismo revitalizou a indústria trazendo consigo uma vasta mudança no ambiente do trabalho, no chão de fábrica e na gestão de processos. No entanto, sua maior contribuição impactou principalmente o sistema de produção em escala industrial conhecido como linhas de montagem.

O fordismo também teve como um de seus principais pilares o controle do processo de trabalho, assim como os princípios do taylorismo caminhavam em direção ao controle do trabalho. O fordismo não representou, portanto, a ruptura, mas a continuidade e intensificação do processo de controle da força de trabalho proposta por Taylor (RIBEIRO, 2015).

O modelo criado por Ford se tornou um padrão amplamente utilizado por muito tempo em fábricas de todo o mundo. Isto se deve ao fato de que o sistema foi revolucionário ao ponto de reestruturar não somente a linha de produção das fábricas, como a própria dinâmica social vivenciada pelo trabalhador da época (RIBEIRO, 2015). Temos uma significativa conexão entre a gestão de processos e o sistema de produção em escala, principalmente quando se estabeleceu o modelo de produção enxuta.

2.2 Gestão da Qualidade

Esta seção apresenta alguns conceitos necessários para um melhor aproveitamento e compreensão sobre gestão da qualidade. Primeiramente apresentando suas definições, como surgiu, e como se associa ao gerenciamento de processos de negócios

2.2.1 História e Evolução

O conceito de qualidade se consolidou fervorosamente após a segunda guerra mundial, quando as organizações foram submetidas à cenários onde necessitava-se expandir a preocupação com a qualidade física dos seus produtos e passar a buscar satisfazer as necessidades sociais e tecnológicas dos clientes. Para Lobo (2020) o conceito de qualidade torna-se um fator de mercado: a qualidade total torna-se um modelo de gestão de uma organização, focado na qualidade, referindo-se ao atingimento de todos os objetivos da gestão.

A necessidade latente de melhorias surgiu quando se percebeu que a falta de cuidados técnicos e o foco do monitoramento apenas nos funcionários gerava o fornecimento de produtos com um *kit* de manutenção oferecido aos clientes CAMARGO (2011). Sendo assim, os clientes passaram a ser referência para apontar erros que poderiam passar a ser utilizados para ações preventivas nos processos de fabricação.

A gestão da qualidade no âmbito geral das empresas na atualidade é de extrema importância, já que o mercado está cada vez mais competitivo e as exigências do cliente com relação à satisfação cada vez maiores. Diante disso, é relevante a superação das tendências e a dinâmica de mercado, ou seja, investir em um processo contínuo de melhoria de controle de produção para garantir os resultados esperados, assim como aumentar a satisfação e fidelização dos clientes, reduzir custos operacionais e perdas, aumentar a produtividade dos funcionários, a competitividade de mercado e a lucratividade.

A qualidade total busca avaliar de maneira constante o processo produtivo, considerando cinco pilares mais importantes: clientes exigentes, concorrência, rapidez nas mudanças, desenvolvimento de recursos humanos e comprometimento social e ambiental. Sobre esta contestação, o autor afirma que “a percepção dessa

necessidade substancial levou as organizações a adotarem um novo enfoque, conhecido como controle total da qualidade” (CAMARGO, 2011, p. 23).

A utilização de sistemas de qualidade como ferramenta de gestão é uma das maneiras da organização capitalizar os recursos disponíveis, possibilitando a criação de um processo produtivo mais eficiente (MONFARDINI, 2010). Com o propósito de melhorar continuamente a qualidade de seus produtos e serviços, de forma a beneficiar o cliente, as organizações utilizam algumas ferramentas de qualidade como: sistema *just in time*, ciclo de PDCA, programa 5S, controle estatístico de processo, BPF's, entre outros (CALARGE et al., 2007).

2.2.2 Conceitos e Preceitos da Qualidade Total

Cada vez mais tornou-se difícil satisfazer as necessidades de clientes externos e internos para as organizações. A adoção de novas tecnologias, o acesso ininterrupto à informação e a alta competitividade de mercado tornaram-se fatores cruciais para uma empresa se manter lucrativamente produtiva, buscando permanentemente a qualidade de seus produtos.

No Brasil, a de Gestão da Qualidade Total diz respeito a uma estratégia administrativa, em que todos tenham consciência da importância de agregar qualidade aos processos organizacionais. Segundo Camargo (2011), os cuidados relacionados à qualidade não devem influenciar a percepção dos clientes apenas, mas também devemos considerar a condição da qualidade interna nas organizações, no qual as relações interpessoais e o ambiente conduzam o desenvolvimento e satisfação aos clientes internos e a todos que participam da “cadeia produtiva”.

A implantação da gestão da qualidade total como solução dos problemas de produção nas empresas passa por uma visão empírica externada por Chiavenato & Sapiro (2003) quando nos dizem que “a sociedade vive uma atmosfera, imposta pela mídia, a respirar consumismo de produtos, serviços ou bens intangíveis (que levem uma marca)”. Este comportamento provoca o surgimento de novos mercados e novos concorrentes que promovem a constante mudança de hábitos de consumo, desafiando as organizações a buscarem novas estratégias de qualidade, inovações, conhecimento e cooperação para acirrar a competitividade no mercado.

2.3 GESTÃO POR PROCESSOS

Para Oliveira (2010), um processo é realizado por meio de atividades sequenciais da qual se obtém um resultado, em que pode ser um bem ou um serviço. Também pode ser visto como o desempenho de uma atividade ou um conjunto delas onde ocorra uma entrada, uma transformação e uma saída. Com isso, o processo de negócio de uma empresa passou a ser uma unidade na qual os processos e recursos que o compõem são organizados para este fim. Ainda no que reflete Oliveira (2010), os processos são essências, pois é por meio deles que as empresas exercem suas funções, pois todo e qualquer trabalho importante realizado nas empresas, fazem parte de algum processo.

O conjunto de atividades desempenhadas por cada setor corrobora para agregar algum valor para um resultado central, podendo estar relacionado diretamente ou não a um cliente interno ou externo. Portanto, para deslumbrar da vantagem competitiva dentro do mercado, se mostra relevante de grande importância entender a organização como a soma dos processos, bem como uma visão analítica de seus macroprocessos (KIPPER, 2011).

“Business Process Management (BPM) configura-se em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas” (OLIVEIRA, 2010). Segundo HURWITZ ET al. (2009 pg. 78), o que hoje chama-se BPM é o resultado de uma adaptação Ocidental das melhores práticas de gerenciamento que evoluíram primariamente da produção japonesa, o termo mais equivalente é o KAIZEN. O BPM de acordo com CRUZ (2008 pg. 66) é o nome dado a um conjunto de múltiplos elementos, conceitos e metodologias que juntos tem a finalidade de tratar de forma holística processos de negócio.

Com a utilização desses elementos, o BPM segue por objetivo, possibilitar a organização uma melhor visibilidade e a integração de seus ambientes e das atividades de cada colaborador em seu processo de negócio. As atividades de BPM procuram tornar os processos de negócio mais eficazes, mais eficientes e mais capazes de se adaptarem ao dinamismo das plataformas, XPAND IT (2009). Com todos os processos de negócio para gerenciar, a melhor solução para as empresas é o gerenciamento de processo de negócio (BPM). BPM é a abordagem moderna para desenvolver e gerenciar processos de negócio, HURWITZ ET al. (2009 pg. 78).

A gestão por processos, pode ser identificada pela sigla BPM (Business Process Management), compreende que a organização precisa ter processos descritos para que possa conseguir gerar benefícios ou seja, a organização gerenciada pelos seus próprios processos (KIPPER, 2011). Nesse sentido, Ferreira (2014), compreende que a gestão por processos componente primordial agregar valor nas organizações modernas. O autor ainda esclarece que a criação de valor está relacionada com o desempenho da empresa, o que envolve processos de trabalho mais eficientes.

A evolução dos modelos de gestão está diretamente ligada à capacidade que temos conquistado de simular o comportamento das empresas, seu mercado e sua estrutura. A gestão por processos começa pela modelagem dos processos de negócio, e ainda que seja trabalhosa, fornece uma base fundamental para prosseguir na jornada da Gestão por Processos. (VALLE; OLIVEIRA; SOUZA, 2009).

2.3.1 Sistema Toyota de Produção (STP) / Produção Enxuta

O sistema de produção ocorreu durante a década de 1960 e no modelo de produção empresarial é considerada a segunda revolução industrial. Esse sistema teve como característica relacionadas a uma abordagem na qual a gestão empresarial se define como ampla e difundida, em que os colaboradores tivessem o conhecimento amplo dos processos de negócio.

A ideia de produção enxuta foi difundida através do Sistema Toyota de Produção, e estabelece uma série de boas práticas que, entre outros pontos, visam entregar ao cliente exatamente aquilo que ele precisa. O termo produção enxuta foi anunciado na obra “A máquina que mudou o mundo”, de 1991, o qual refletia o modelo de sistema de produção Toyota, que se caracterizava em pouco estoque, menos horas de trabalho e menos espaço (MORGAN; LIKER, 2008).

A definição de produção enxuta foi estabelecida após a Segunda Guerra Mundial pelos fundadores do sistema Toyota, diante da escassez de recursos que o Japão enfrentava após o término da guerra. Para isso, era extremamente necessário um modelo onde houvesse a redução de custos, evitassem retrabalho e que proporcionasse otimizações e melhorias constantes em seus processos e que acima de tudo fosse fundamentalmente eficiente em todos os setores organizacionais.

O sistema de produção Toyota tem como foco a integração dos processos organizacionais, e por consequência também concretizam a Gestão por Processos, tendo, portanto, desempenhado papel fundamental no desenvolvimento desta abordagem administrativa.

2.3.2 Processo de Negócio

Essencialmente a gestão por processos tem como base os processos de negócio. Estes são definidos como trabalhos “sendo executados por meio de diferentes atividades sequenciais, que interagem e colaboram entre si para a composição do produto final”. De outra forma ainda, pode-se definir processos de negócio como fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a óptica do cliente final (SORDI, 2008).

A fundamentação conceitual da divisão do trabalho em tarefas é um ponto muito bem compartilhado entre os pensadores da administração contemporânea no que diz respeito à definição de “processos de negócio”.

Em relação às características dos processos de negócio elencadas por Smith (2002), vale destacar: que são extensos e complexos, envolvendo um grande e diverso número de informação de âmbitos interno e externa da organização; são extremamente dinâmicos, necessitando uma grande agilidade para respondê-los; são distribuídos e segmentados, visto que suas informações são distribuídas em diversas aplicações e plataformas tecnológicas internas e externas e torna a integração de todas elas um desafio muito grande.

Todo processo de negócio possui uma entrada (input) e pelo menos uma saída (output). No processo de negócio os insumos (materiais, conhecimento, etc) são transformados em resultados (produtos e serviços). De acordo com a Cadeia de Valor modernizada de Porter, os Processos de Negócio podem ser divididos em três categorias.

2.3.3 Modelagem de Processo

A evolução dos modelos de gestão está diretamente ligada à capacidade que temos de simular o comportamento das empresas, seu mercado e sua estrutura. A gestão por processos começa pela modelagem dos processos de negócio, e ainda

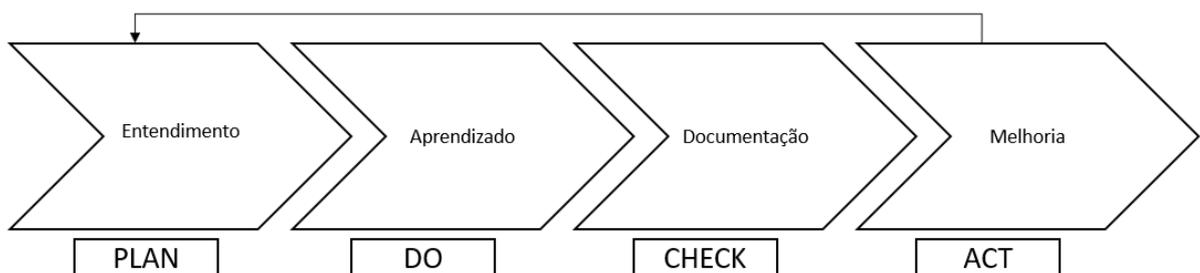
que seja trabalhosa, fornece uma base fundamental para prosseguir na jornada da Gestão por Processos. (VALLE; OLIVEIRA; SOUZA, 2009).

Segundo Oliveira (2008), a modelagem de processos trata-se da identificação e mapeamento dos processos, principalmente dos processos chave essenciais, e visa garantir a gestão eficaz dos fatores críticos de sucesso da organização. As principais preocupações são descobrir, identificar, classificar e mapear os processos chave e os processos críticos.

A metodologia mais atual para a modelagem de processos é a BPMN (*Business Process Modeling Notation*), lançada em 25 de agosto de 2003 pela BPML.org com o objetivo de servir como padrão de comunicação entre todos os envolvidos em um processo. Esta notação permite realizar a especificação de um processo por meio de gráficos conhecidos como DPN Diagrama de Processo de Negócio (SORDI, 2008).

Segundo Valle, Oliveira e Souza (2009), a modelagem deve atingir os seguintes objetivos: entendimento, aprendizado, documentação e melhoria, aos quais pode ser aplicado o ciclo PDCA com o objetivo de buscar a melhoria contínua. O ciclo PDCA é ilustrado na Figura 1.

Figura 1: Ciclo do processo de mapeamento



Fonte: VALLE; OLIVEIRA; SOUZA (2009)

O ciclo PDCA é uma metodologia da área de gestão empresarial que define as quatro principais ações para melhorar processos: Planejar, Executar, Verificar e Agir. O objetivo do PDCA é gerar melhorias contínuas de processos e produtos, a fim de resolver problemas e gargalos. É importante salientar que o PDCA é um ciclo contínuo, isto é, ao final você pode visitar o planejamento e recomeçar o ciclo,

sempre em busca de melhorias. Por meio de analogia, os processos podem e devem ser sempre aprimorados.

No mapeamento de processos há duas fases, são elas: “as is” e “to be”. O mapeamento de processos “as is”, é a definição da situação atual do processo organizacional ou de negócios. Os participantes desse mapeamento são os usuários envolvidos no dia a dia do processo (key users). Nesse contexto, uma boa prática é solicitar ao executor do processo que relate como executá-lo, ou então é feito um questionário para levantar as informações.

Diante disso, justamente por mostrar como os processos funcionam no presente, o processo “as is” indica o que pode ser melhorado (e não como fazê-lo). Já o mapeamento de processos “to be” é a definição da situação futura do processo organizacional ou de negócios, ou seja, onde se quer chegar. Ele esclarece como, estruturalmente, pode-se alcançar o estado desejado nos processos.

2.4 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A globalização se alastrou por todo o mundo e com ela surgiu a necessidade de entender mais a fundo os processos organizacionais. Desta maneira, podemos associar diretamente ao gerenciamento de informações que afetam o sistema de organização empresarial.

Segundo Terra (2000), a gestão do conhecimento não se restringe ao porte ou a nacionalidade das empresas, sendo assim, se caracteriza por ser de “caráter universal”, e a sua efetividade requer a criação de novos modelos organizacionais (estruturas, processos, sistemas gerenciais), novas posições quanto ao papel da capacidade intelectual de cada funcionário e uma efetiva liderança, disposta a enfrentar, ativamente, as barreiras existentes ao processo de transformação.

A gestão do conhecimento se inicia com os dados, que são interpretados como um elemento da informação não tratada, descrição exata de algo ou de algum acontecimento. O dado isoladamente, não possui propósito e significado claro, ou seja, não transmite nenhum conhecimento, no entanto, a sua importância reside no fato de se constituírem a matéria-prima essencial para a criação da informação (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

A informação é todo e qualquer dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele, e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. (REZENDE e ABREU, 2000). É uma mensagem com dados que fazem diferença, podendo ser audível ou visível e onde existe um emissor e um receptor. (DRUCKER, 1994). A informação é quando o dado é consolidado de forma que passa a fazer sentido.

Quando um indivíduo consegue colocar uma determinada informação em um contexto específico a fim de se embasar para fundamentar a sua tomada de decisão teremos, então, o conhecimento. Assim, uma informação é convertida em conhecimento quando um indivíduo consegue ligá-la a outras informações, avaliando-a e entendendo seu significado no interior de um contexto específico (TUOMI, 1999).

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é dividido em duas unidades estruturais básicas: o explícito e o tácito, sendo este último o mais importante. O conhecimento explícito é todo aquele conhecimento que pode ser articulado em linguagem formal, através de palavras, símbolos, expressões matemáticas e outros recursos de linguagem. O conhecimento tácito é o conhecimento interno do indivíduo, fruto de experiências pessoais, e que envolve fatores intangíveis como as crenças do indivíduo ou grupo, suas perspectivas, valores, ambiente e meios culturais.

A interação entre os tipos de conhecimento percorre quatro processos de conversão de um tipo de conhecimento para o outro, e esses processos ocorrem em ciclos contínuos e complementares. São eles: a socialização, que é a conversão do conhecimento tácito para tácito; a externalização, do tácito para explícito; a combinação, do explícito para explícito; e a internalização, conversão do explícito para o tácito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). A Figura 2 ilustra estes processos.

Figura 2: Processos de conversão do conhecimento

Fonte: NONAKA; TAKEUCHI (1997)

A criação do conhecimento organizacional ocorre em três níveis, sendo eles o nível do indivíduo, do grupo e da organização, e possui dois componentes principais, que são a interação entre os conhecimentos tácitos e explícito, e os níveis de criação do conhecimento. O principal motivo de sucesso das empresas japonesas nas últimas décadas e o principal fator de conseguirem competir com as empresas do ocidente, mesmo tendo sofrido grandes perdas depois da Segunda Guerra Mundial, foi sua capacidade de criar conhecimento organizacional, difundi-lo na organização e incorporá-lo em seus produtos e serviços. Diversos autores corroboram com a ideia de que o futuro pertence aos indivíduos e organizações que detêm conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997)

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são descritos os detalhes da pesquisa realizada, sua caracterização com relação à natureza, objetivos, abordagens e objetivos, bem como os instrumentos utilizados para a execução da pesquisa. O segundo item do capítulo é um detalhamento das etapas executadas na pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa se caracteriza como sendo de natureza aplicada, pois tem o intuito de modelar processos (VIANNA, 2013). Os processos modelados se referem aos processos que resultarão do mapeamento dos processos atuais e da otimização deles.

Este tipo de pesquisa “normalmente faz uso dos conhecimentos que já foram sistematizados, com o intuito de solucionar problemas organizacionais ou do ser humano”, segundo Almeida (2014).

Os objetivos da pesquisa tratam-se do tipo descritiva por fazer uso do registro e a descrição dos fatos observados sem interferência por parte do investigador (VIANNA, 2013). Este tipo de pesquisa “tem a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível os fatos e fenômenos” (ALMEIDA, 2014, p.26). Isto se aplica à etapa de análise das atividades, que servirá como base para o mapeamento dos processos da organização.

Essa pesquisa se caracteriza por ser de cunho qualitativo, pois a maioria dos dados, são retirados direto do ambiente sendo analisado, tendo seus fenômenos interpretados e feito uma atribuição dos significados. Esse tipo de estudo tem o ambiente natural da pesquisa como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental (GODOY, 1995).

Como instrumentos, foram utilizados uma entrevista feita com os gestores de cada setor da empresa com o intuito de perceber suas maiores dores, sua visão sobre os processos da empresa e sua importância e sobre o desempenho atual de sua gestão.

3.2 Etapas da Pesquisa

Neste tópico descreve-se a sequência pela qual foi executada a pesquisa. Portanto, para a elaboração da pesquisa foi necessário seguir a seguinte ordem de construção: criação do roteiro de entrevista, execução da pesquisa de campo, análise e acompanhamento dos principais processos selecionados e aplicação das sugestões de melhorias.

3.2.1 Definição da Pesquisa de Campo

Nesta etapa foi definido o roteiro de entrevista que foi feita com o gestor. O questionário contém dezoito perguntas que foram elaboradas pensando em absorver o máximo de informações possíveis e que pudessem ser respondidas sem violar as informações sigilosas da empresa.

A entrevista foi realizada de maneira online com os gestores de cada setor da empresa, desta forma temos o setor de projetos, de marketing, administrativo-financeiro e recursos humanos.

3.2.2 Execução da Pesquisa de Campo e Análise de Dados

Nesta etapa foi realizada a entrevista com o gestor de cada setor. Durante um período de um mês e quinze dias, foi feito também a observação direta dos processos em acompanhamento presencial no dia a dia da empresa, na interação com os setores e também na convivência com os funcionários.

Após a transcrição das respostas da entrevista, foi realizada uma análise das respostas para identificar os principais processos da empresa, quais os tipos de problemas que mais afetam a empresa e quais processos apresentam os problemas mais sérios sob o ponto de vista do gestor. Nesta etapa foi realizado também o mapeamento dos principais processos da empresa de acordo com as respostas dos gestores.

O mapeamento refere-se a transcrição do fluxo de tarefas de cada processo em um diagrama. Para tal, foi utilizado o padrão BPMN. O mapeamento do processo traz a vantagem de proporcionar uma visão holística do processo, e a facilitação da identificação de seus problemas. Os processos foram analisados e tiveram seus

problemas, relacionados, suas informações de entrada e saída e dependências identificadas, e foram inferidos indicadores de desempenho aplicáveis para cada processo.

3.2.3 Proposta de Melhorias

Nesta etapa é feita a sugestão de melhorias para cada processo analisado, culminando na sugestão de um possível novo fluxo de trabalho para cada um deles considerando todos os problemas identificados, o que inclui aqueles descritos pelo gestor, como também os percebidos durante o mapeamento.

Os processos serão mapeados durante o acompanhamento da execução de cada processo. Além disso, é feita uma análise mais clínica a respeito do processo como um todo juntamente com a aprovação do gestor. As sugestões serão abordadas de maneira escrita e caso seja necessário um novo fluxo de processo será redesenhado.

4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta alguns conceitos necessários para um melhor entendimento sobre BPM e os processos modelados. Primeiramente apresentando suas análises, o que são e como foram realizadas as modelagens.

4.1 Análise de dados

A empresa deste estudo é focada na prestação de serviço, os quais são voltados para consultorias no âmbito empresarial desde 2019. A empresa optou por sigilo de suas informações por segurança.

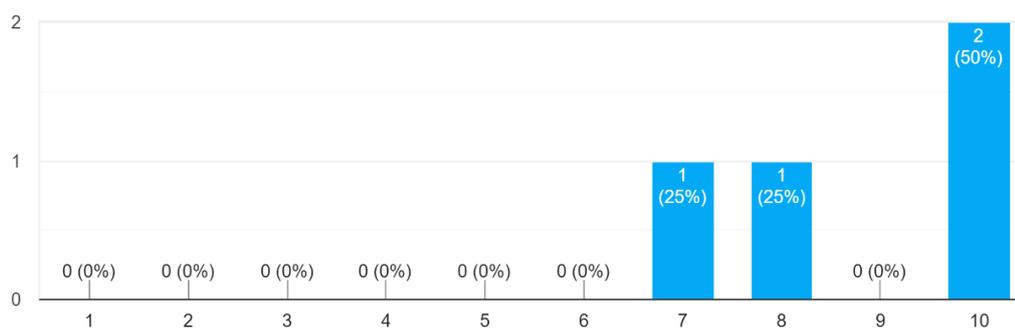
Foi realizada uma entrevista com a Diretoria de cada departamento a partir das questões sobre a necessidade de mapear e controlar os processos, a implantação do processo de controle, as dificuldades encontradas, o modelo adotado, o planejamento das ações, as vantagens e como são avaliados os resultados.

O mapeamento de processos permite a visualização dos pontos fortes e fracos da operação, sendo assim, ele possibilita a identificação de problemas entre suas fases, eliminando os gargalos que atrapalham o desempenho da empresa e causam sobrecarga. Desse modo, com um bom mapeamento de processos, é possível solucionar esses contratempos de maneira rápida e eficaz, ou até mesmo impedir falhas futuras, o que está ligado diretamente a uma redução de custos. Diante disso, a partir da figura 3, podemos concluir que os gestores portam de um determinado nível de conhecimento, em uma escala de 0 a 10, sobre a importância do gerenciamento de processos, no entanto, ainda não implantaram um sistema eficaz.

Figura 3: Gráfico de conhecimento de processos

3. Qual o seu nível de conhecimento a respeito do gerenciamento de processo ?

4 respostas



Fonte: Autor

O controle de qualquer sistema de gestão é fundamental para a funcionalidade das atividades. Sendo assim, é necessário compreender a relação entre a gestão de processos e os gargalos que estão presentes no dia a dia de trabalho.

Há várias formas para um gargalo surgir, podendo ser interno ou externo como resultado de subdimensionamento de equipamentos ou quadro de pessoal, políticas ou processos ineficazes. A figura 4 nos mostra a visão dos gestores a respeito dessa relação.

Figura 4: Gráfico interação de processos e gargalos.

18. Como você definiria a relação de gestão de processos e os gargalos nas entregas do setor/empresa?

4 respostas



Fonte: Autor

4.2 Modelagem dos Processos

Nesta seção serão abordados os processos mais importantes na visão dos gestores de cada departamento da empresa. Para a coleta de dados foi realizada uma pesquisa com eles, na qual foram identificados os processos mais impactantes da empresa dentro de cada setor.

Para o auxílio e estruturação dos processos foi utilizado o software Bizagi. Além disso, foi necessária reunião individual com cada gestor para realizar o mapeamento dos processos para evitar inconsistência de dados.

Figura 5: Principais processos abordados em cada departamento



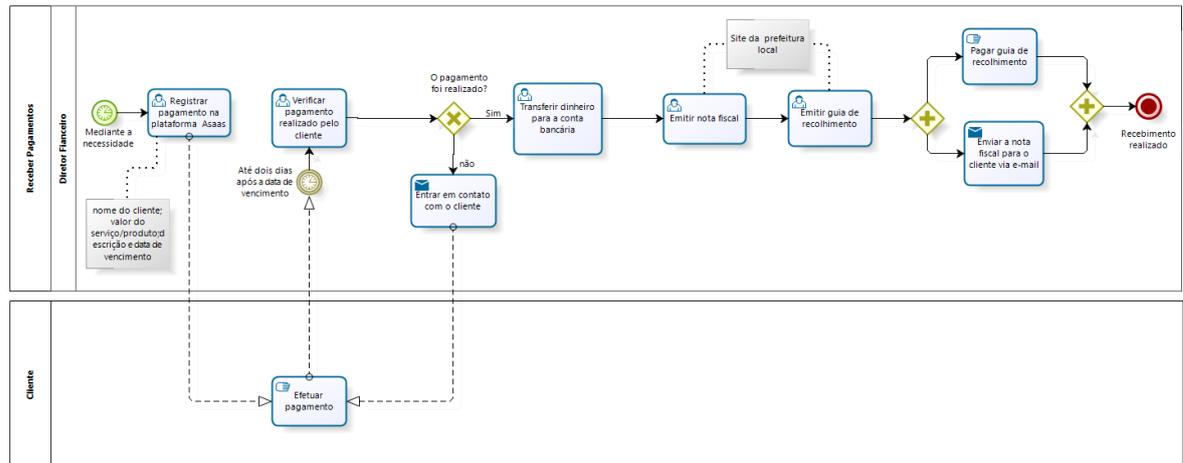
Fonte: Autor

A figura 5, apresenta o quadro de processos de cada setor da empresa, além disso, temos dois processos de cada área pois segundo os gestores, estes eram os processos que precisavam de mais atenção em sua execução. Vale ressaltar que alguns processos podem relacionar-se com outro setor como veremos a seguir na modelagem de cada processo citado.

4.2.1 Processo Receber Pagamentos

O processo apresentado na figura 6, é um processo do departamento financeiro da empresa e tem como objetivo controlar as entradas e saídas, ou seja, a movimentação financeira do fluxo de caixa da mesma. Este processo possui interação direta com cliente e/ou fornecedores.

Figura 6: Processo Receber Pagamentos



Fonte: Autor

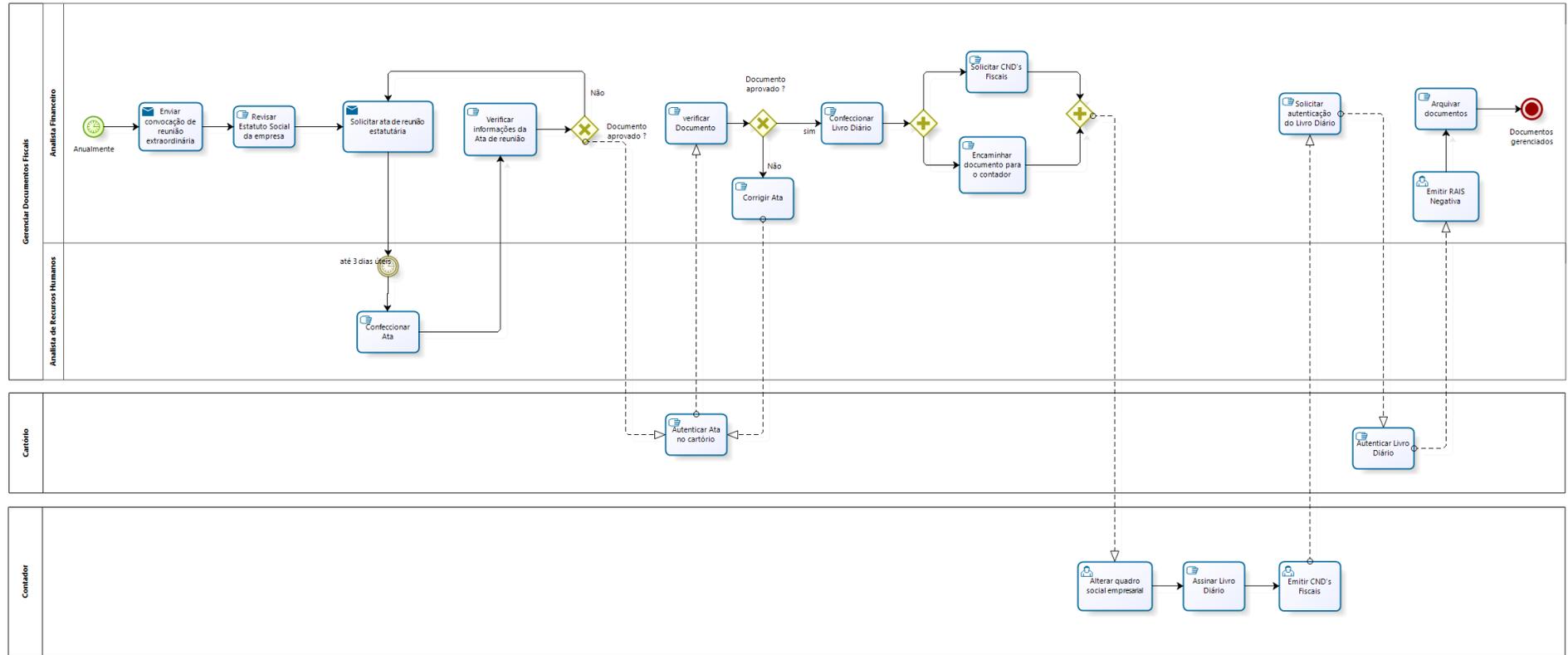
O processo apresentado na figura 6, é essencial para o controle de fluxo de caixa da empresa. Desta maneira, deveria ser um processo completo e que ampliasse todas as situações possíveis que podem ocorrer perante os pagamentos e inadimplências.

A proposta de melhoria encontrada para esse processo é inserir um subprocesso que contenha informações relevantes para casos de inadimplência de clientes. Com o gerenciamento de inadimplências, a empresa guardará tal conhecimento em seus arquivos para futuros colaboradores já ficarem cientes de como proceder em casos atípicos de incumprimento contratual.

4.2.2 Processo de Gerenciamento de Documentos Fiscais

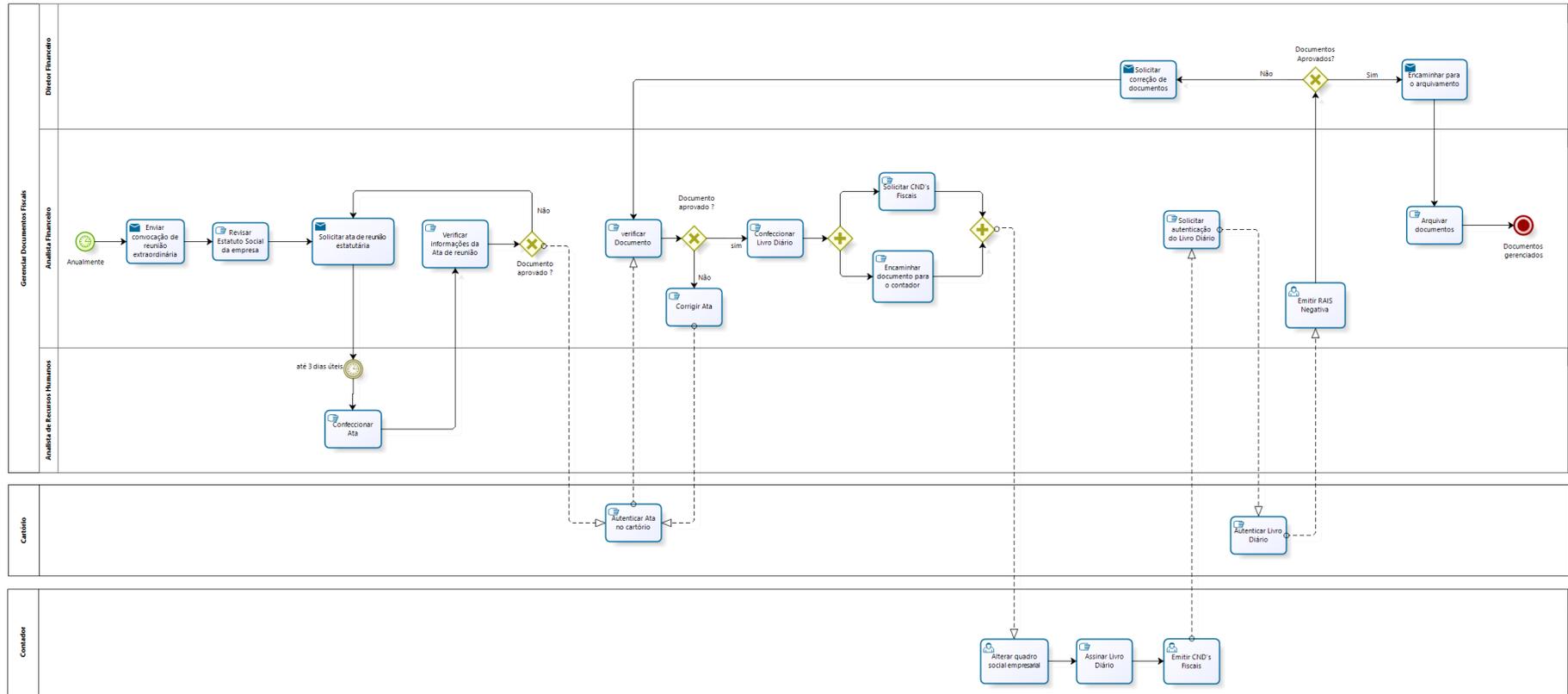
O processo apresentado na figura 7 é um processo do departamento financeiro, contendo elementos internos e externos. O processo conta com a interação do setor de recursos humanos e ainda contrata serviços externos como, por exemplo, cartório e contador particular, para a efetiva realização desse processo.

Figura 7: Processo Gerenciar Documentos Fiscais



Fonte: Autor

Figura 8: Processo Gerenciar Documentos fiscais (Remodelagem)



Fonte: Autor

A proposta de melhoria encontrada para esse processo trata-se da obtenção de confirmação e aprovação do diretor financeiro para se ter uma segurança mais efetiva dos dados. Com a aprovação do diretor, teremos uma visão analítica mais precisa que evitará erros nos documentos e possíveis problemas fiscais.

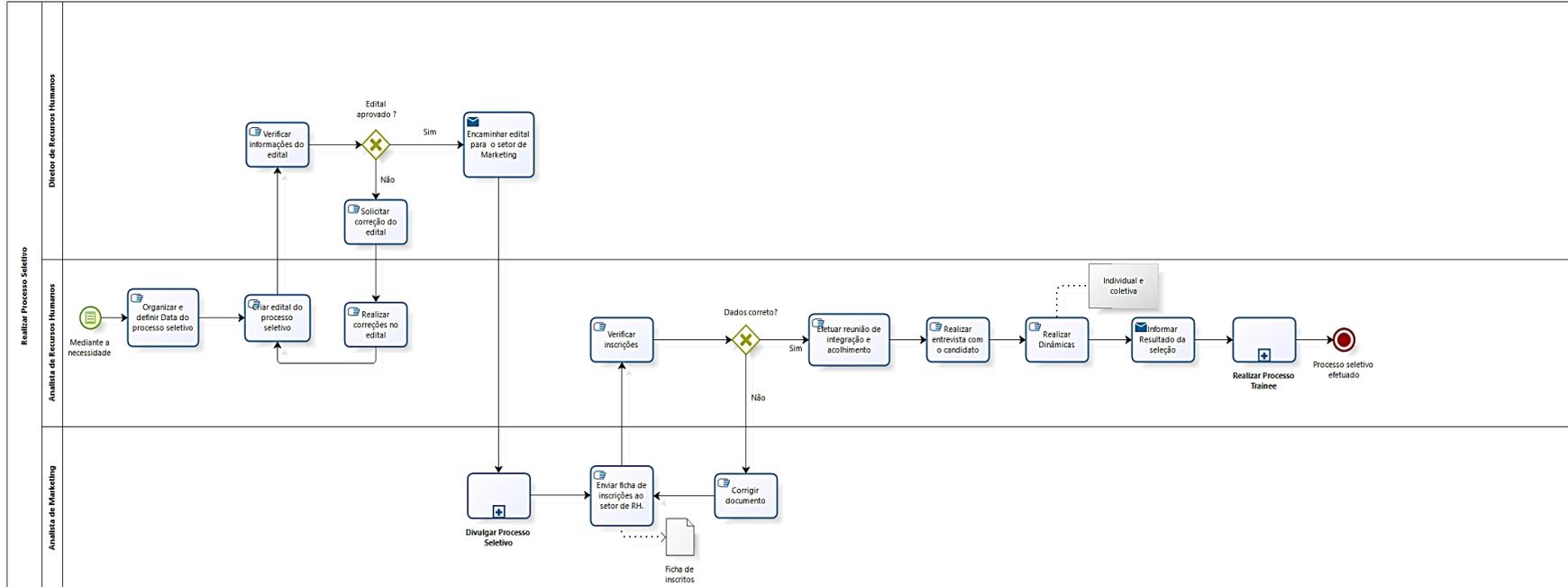
Como podemos observar na figura 8, a remodelagem de processo proporciona identificar e analisar processos a fim de encontrar possíveis pontos de aperfeiçoamento e construir soluções que sejam possíveis de executá-las. Foi identificado que quando algum documento está em desacordo o setor financeiro tem que pagar ao cartório e ao contador terceirizado uma nova remessa para poder ser realizado, com isso, podemos afirmar que com a remodelagem do processo a empresa evitou perdas e desperdício de capital.

4.2.3 Processo Realizar Processo Seletivo

Um dos processos essenciais da empresa é o processo responsável por a captação de seus colaboradores e, é competência do setor de Recursos humanos. O processo seletivo consiste em um conjunto de técnicas que auxiliam na seleção dos candidatos mais adequados para uma determinada vaga de emprego. Através dele é possível identificar *hard skills* e *soft skills* e verificar quais perfis possuem a maior compatibilidade com a vaga e a cultura organizacional.

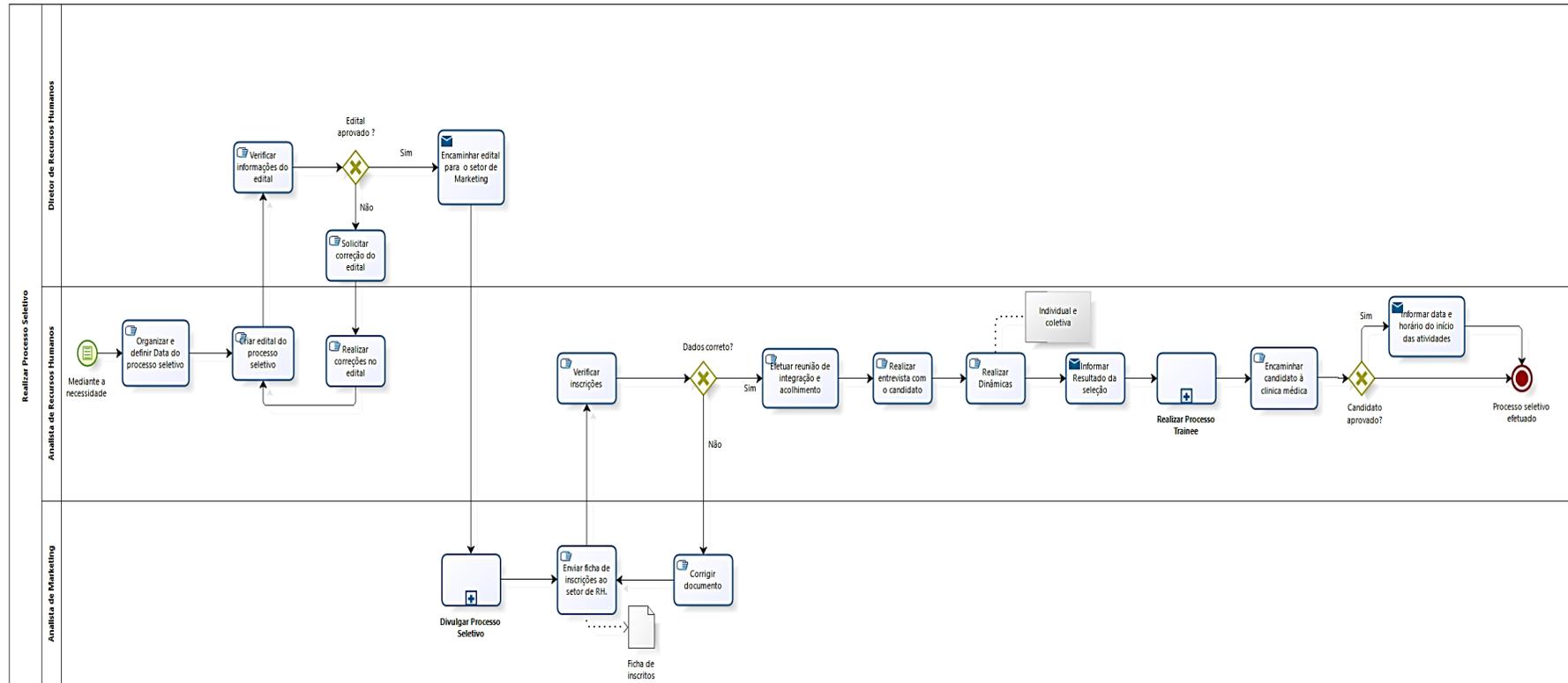
Na figura 09, podemos perceber que há ausência das atividades que envolvem critério de aprovação e reprovação. Como sugestão para esse processo podemos inserir parte que envolve o exame admissional. O exame admissional é exigido por lei para os contratados no regime CLT e deve ser feito antes do funcionário iniciar suas atividades na empresa que o contratou. Esse exame serve para avaliar a saúde física e mental do novo colaborador a fim de verificar se ele está apto para exercer sua nova função.

Figura 9: Realizar Processo Seletivo



Fonte: Autor

Figura 10: Realizar Processo Seletivo (Remodelagem)



Fonte: Autor

No processo, podemos sugerir a inserção da parte que envolve o exame admissional, demonstrado na Figura 10. Além disso, sugere-se a criação de um processo a parte que traga informações precisas a respeito do desligamento dos colaboradores, podendo ser adicionado ao processo acima como um subprocesso estabelecendo, portanto, no mesmo processo um vínculo de admissão e demissão dos colaboradores tornando o processo mais completo. A remodelagem desse processo proporcionou a empresa evitar gastos de contratação e documentação com o candidato aprovado no processo, uma vez que, o processo de contratação só prosseguisse mediante a comprovação dos exames médicos.

4.2.4 Processo Gerenciar Jornada do Membro

Gerenciar a jornada do colaborador/membro da empresa é um processo simples, mas de uma grande relevância para o monitoramento e acompanhamento das pessoas que prestam serviços para empresa. Este processo é de competência do setor de Recurso Humanos.

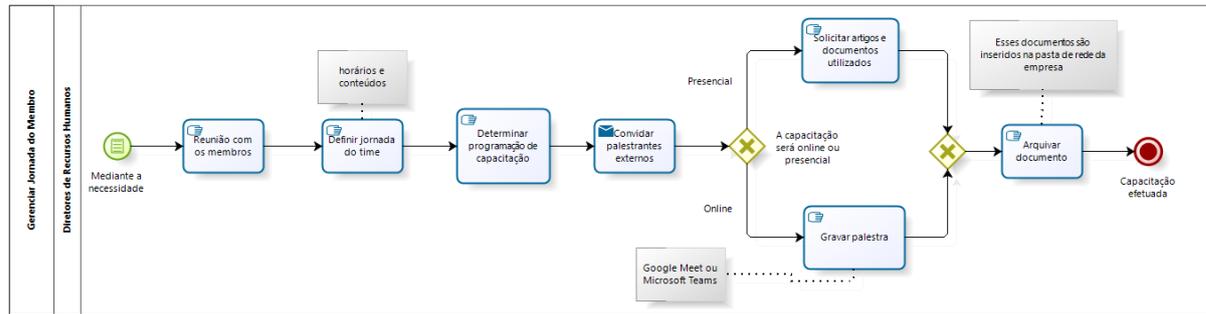
A jornada do colaborador compreende sua trajetória dentro da empresa, ou seja, desde o processo de contratação, passando pelo onboarding, o trabalho do dia a dia, seu plano de desenvolvimento, treinamentos, avaliações de desempenho e quaisquer outras ações de RH que esse colaborador possa ter.

O Employee Experience (EX) – em português, a experiência do colaborador -, é a preocupação com a otimização destas ações de RH, visando oferecer a melhor experiência possível durante a jornada com a empresa.

Neste composto, a Cultura Organizacional desempenha um papel fundamental ao reger toda esta jornada com a melhor experiência possível e dentro daquilo que é a essência e o propósito de cada negócio.

Devido à dinamicidade dos cenários corporativos, o entendimento da jornada do colaborador exige bastante atenção e dedicação por parte da área de Recursos Humanos. Por isso, é importante compreender o ciclo de vida do colaborador para possibilitar ações de Employee Experience que potencializem sua performance nesta jornada.

Figura 11: Gerenciar Jornada do Membro



Fonte: Autor

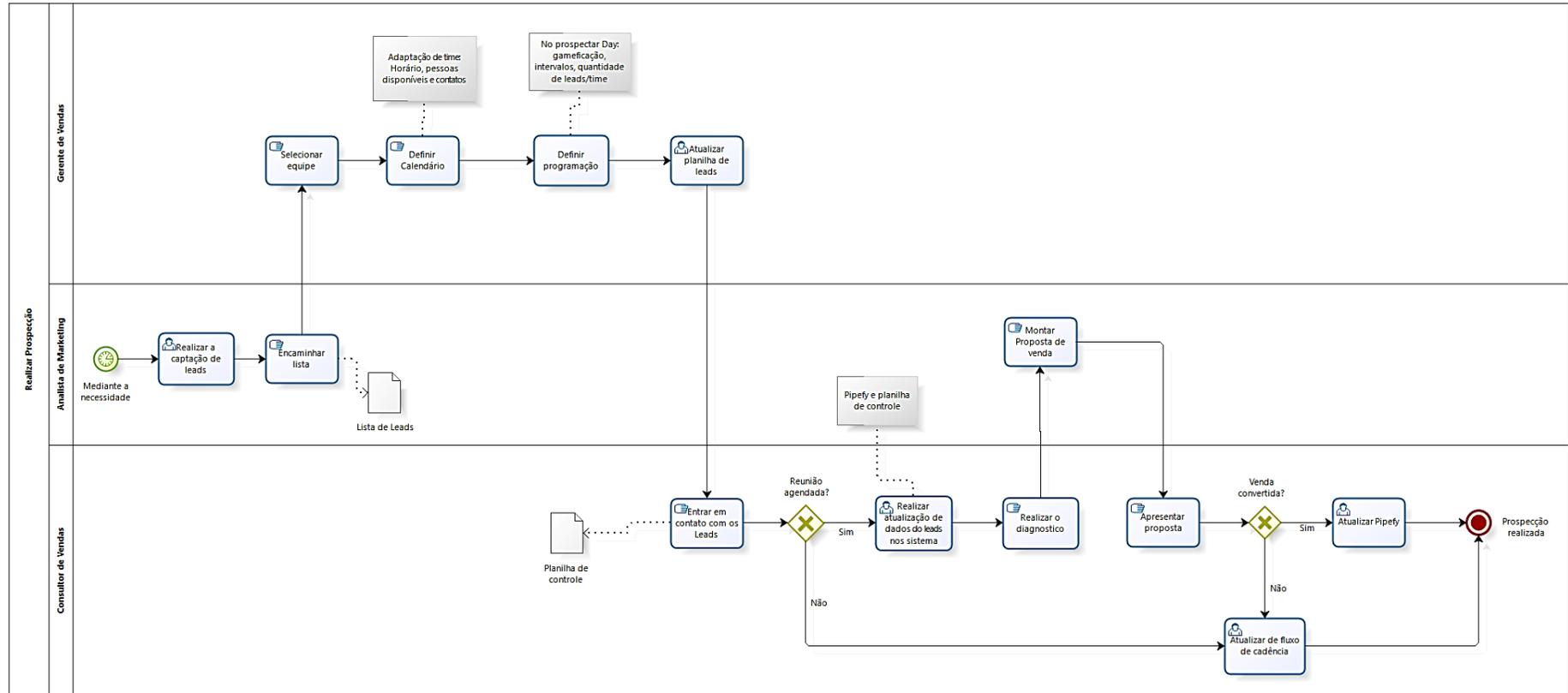
A sugestão encontrada para esse processo é estabelecer uma conexão entre os conteúdos administrados nos treinamentos e os colaboradores. Criar uma rede de dados que possibilitem os acessos dos colaboradores treinados aos documentos como artigos, livros, gravação da palestra, para então, facilitar o trânsito de conhecimentos.

4.2.5 Processo Realizar Prospecção

O processo realizar prospecção é executado pelo setor de marketing da empresa. Nele podemos entender as práticas de gerenciamento de captação de *leads*. A geração de *leads* é um termo de marketing usado para descrever o início do interesse ou questão de um possível cliente num determinado produto ou serviço de uma empresa. Os *leads* ao contrário dos *prospects*, são contatos que demonstraram interesse por algum tipo de produto ou serviço. *Prospect* é um cliente potencial, ou seja, é uma pessoa ou organização que está interessada em fazer uma compra e/ou assinar um contrato com uma determinada empresa, com a sua empresa, por exemplo. Entretanto, nós sabemos que nem toda pessoa ou empresa que tem interesse em fazer negócios realmente é capaz de fazer isso.

A prospecção é a primeira etapa essencial para o sucesso no processo de vendas, abrindo um mundo de possibilidades para os vendedores e *leads*. Ela leva a um aumento das vendas por fornecer o produto ou serviço do vendedor a *leads* qualificados que procuram soluções específicas. Prospectar clientes é uma das etapas de venda essenciais para manter a competitividade e a sobrevivência no mercado.

Figura 12: Realizar Prospecção



Fonte: Autor

O processo apresentado na figura 12 se mostra eficiente em sua maior estrutura, porém, podemos observar que para montar uma proposta de venda, ou seja, a proposta de um serviço que acompanhará demanda de funcionários e mão de obra qualificada espera-se que haja uma autorização por parte da gestão para evitar possíveis transtornos ou que a gerência não esteja por dentro de todas as entrelinhas da proposta.

4.2.6 Processo Gerenciar Time

Ao gerenciar um time de maneira eficaz, a empresa obtém uma série de vantagens, como engajamento dos colaboradores, retenção de profissionais com redução de turnover e aumento de produtividade. Além disso, esse modelo contribui também para o crescimento geral da companhia.

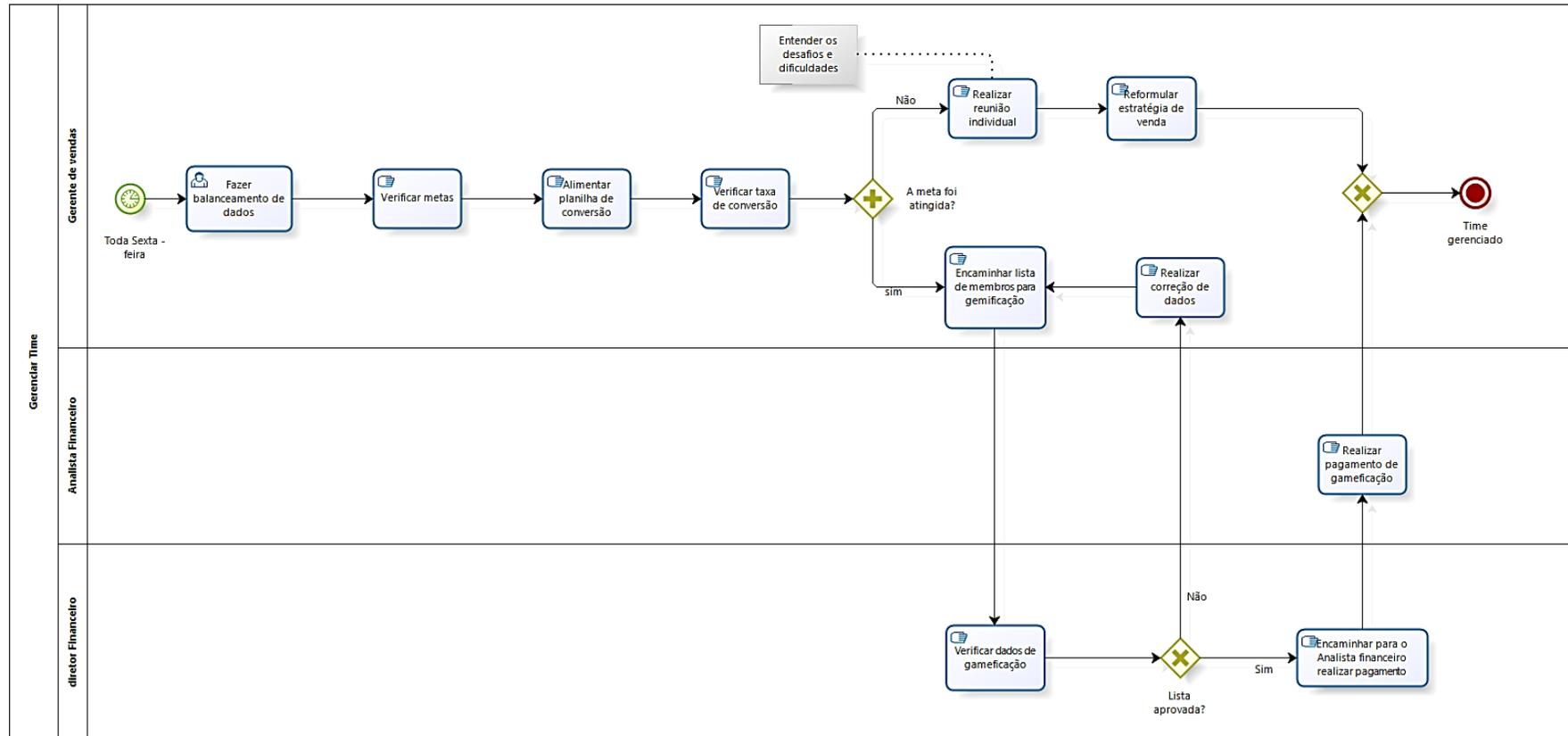
Esse é um processo interno do setor de vendas, possuindo interação com outros setores. Com um bom planejamento de gestão de equipe, os colaboradores conseguem trabalhar em uníssono e, dessa forma, evitar atritos, relações tóxicas e outros problemas no ambiente organizacional.

A bonificação na empresa é um incentivo concedido ao funcionário após o alcance de uma meta de desempenho. Apesar de não ser um incentivo obrigatório, a bonificação é considerada um gesto de agradecimento pelo bom desempenho do funcionário e pode trazer impactos positivos para a rotina de uma empresa.

Algumas bonificações podem ser concedidas a um funcionário ou a um departamento da empresa, enquanto outras podem ser concedidas a toda a força de trabalho em caso de uma grande vitória ou comemoração.

A participação nos lucros, por exemplo, é uma bonificação interessante porque o empregador divide uma parcela dos lucros que a empresa obteve em determinado período. Essa bonificação mostra aos funcionários que eles são os responsáveis pelos bons resultados da empresa e, por essa razão, merecem usufruir de seu crescimento.

Figura 13: Gerenciar Time



Fonte: Autor

O processo demonstrado na figura 13, introduz uma sequência de atividades que são executados pelo cargo de gestão, em que visa o aprimoramento das táticas de vendas, assim como, possíveis bonificações para o colaborador que obtiver maior destaque em um determinado período. Por se tratar de um processo simples, não teve sugestões de remodelagem.

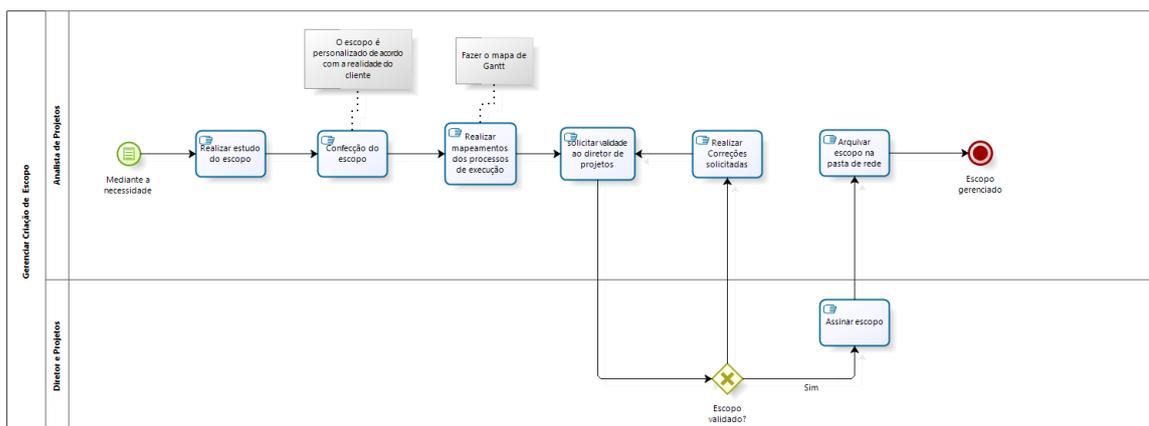
4.2.7 Processo Gerenciar Criação de Escopo

O escopo é o foco do projeto. É no escopo que está definido todo o trabalho que devemos realizar garantindo que apenas o que foi definido seja realizado. Erros no escopo podem arruinar com um projeto inteiro.

Gerenciamento de Escopo do Projeto é o conjunto dos processos essenciais para garantir que o projeto inclui todo o trabalho necessário, e apenas o necessário, para ter sucesso. Podemos dizer que é o processo pela qual as saídas, benefícios e resultados são identificados, definidos e controlados.

O controle de escopo gera informações sobre o desempenho do trabalho, solicitações de mudanças e atualizações nos documentos do projeto. Além disso, com a determinação do escopo, dos recursos e das tarefas prioritárias será possível ter uma boa estimativa do tempo que o Ciclo de vida de um projeto irá levar.

Figura 14: Gerenciar Criação de Escopo



Fonte: Autor

O processo acima apresentado na figura 14, reflete quais são os passos necessários para gerenciar a criação de um escopo. Este processo é de

responsabilidade do setor de Projetos da empresa e tem por finalidade gerenciar todas os fatores que influenciam na criação de um escopo para trazer a satisfação dos clientes de maneira eficiente. Pode-se observar que não é mencionado o fator “concorrência”, então a sugestão é deixar claro no processo como essa parte funcionaria e como lidar com as ocorrências.

4.2.8 Processo Realizar Pesquisa de Viabilidade

A análise de viabilidade técnica e econômica estuda a possibilidade de um projeto acontecer antes de um início definitivo. É responsável pela tomada de decisão da continuidade ou início do projeto. Este processo é de responsabilidade do setor de Projetos.

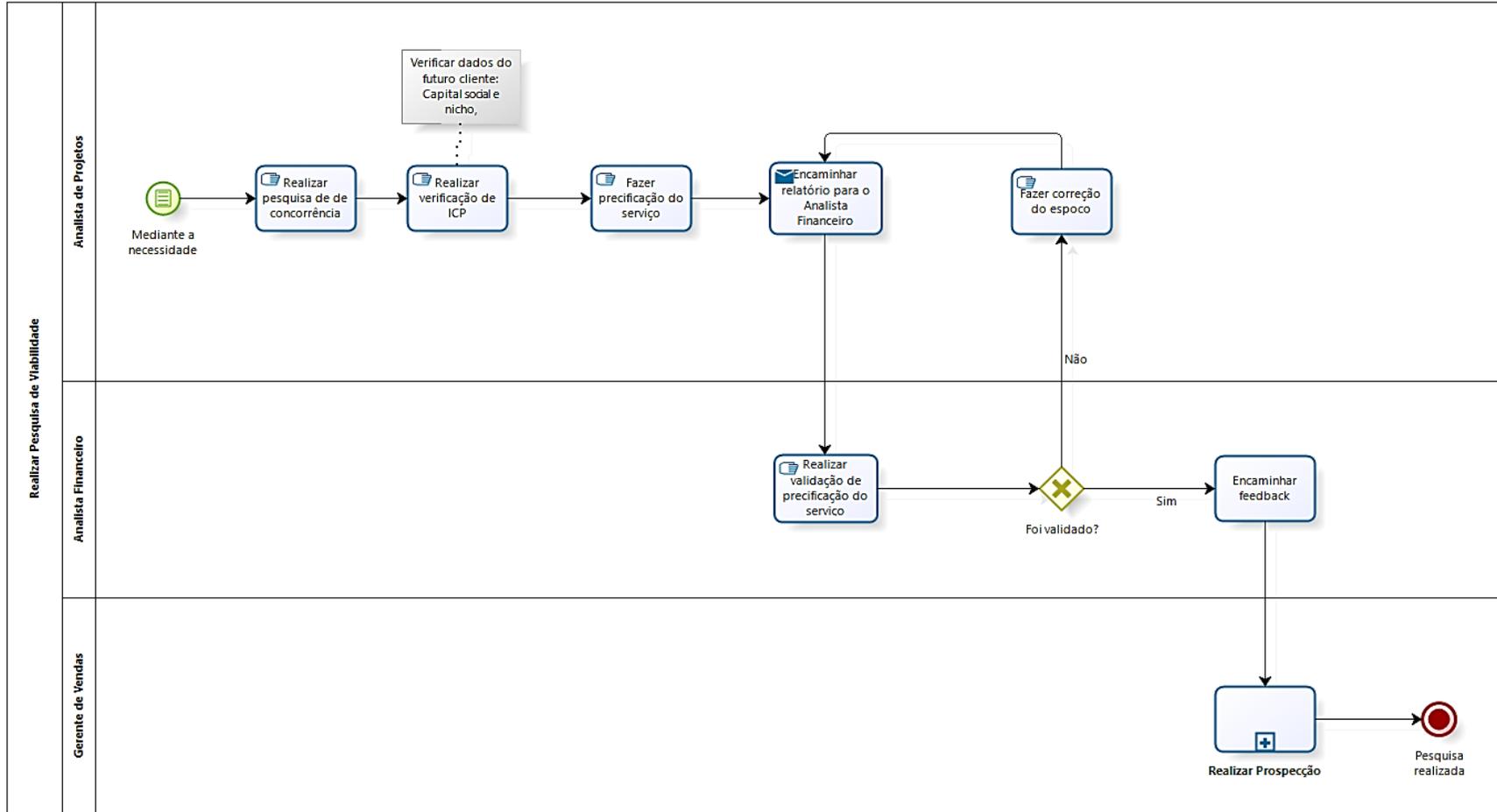
Uma ideia, às vezes, é interessante, mas pode ser muito custosa na prática ou não há possibilidade mecânica de aplicação. É responsabilidade da empresa contratada e do profissional responsável, então, saber da viabilidade.

A parte financeira é um dos principais pontos a se considerar antes de iniciar um negócio, pois permite saber se o investimento vale a pena agora e futuramente. Por isso, o diagnóstico de dados financeiros do estudo de viabilidade é indispensável para dar uma estimativa de quanto será gasto para o empreendimento funcionar e quais são as possibilidades de receitas, ou seja, de lucros.

A identificação dos custos é feita a partir da determinação dos gastos fixos e variáveis. No caso de uma clínica médica, você pode incluir o aluguel do espaço para trabalhar como custo fixo e a manutenção dos equipamentos como variável.

A análise de vulnerabilidade é essencial para as organizações. Uma das principais vantagens é que ele gera uma projeção mais acertada do negócio, conseguindo acompanhar a partir de qual momento ele começa a dar lucro real, os valores estimados que poderão ser arrecadados, quais os valores de Taxa de Retorno (TIR) do investimento realizado, entre outros.

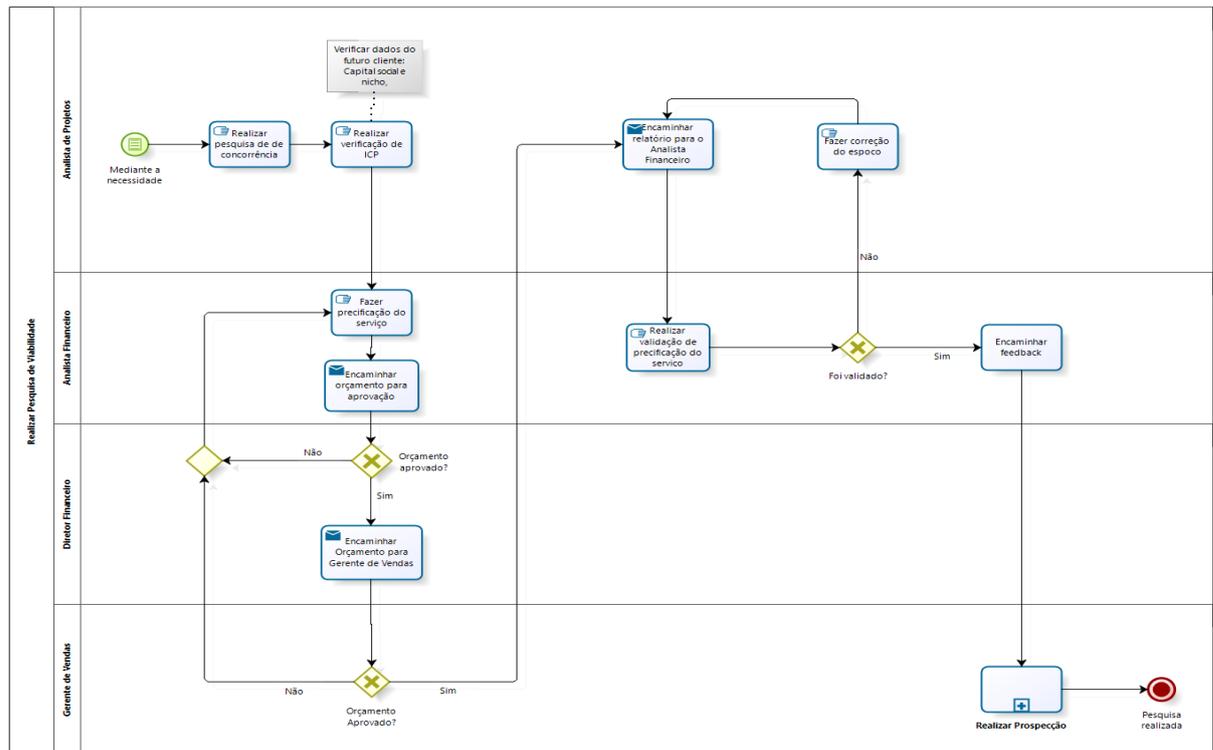
Figura 15: Realizar Pesquisa de Viabilidade



Fonte: Autor

A pesquisa de viabilidade também permite prever o tempo médio para obter a reposição do investimento inicial para a abertura do negócio, conseguindo responder, de forma mais clara, para o empreendedor, se o negócio tem chances de crescer e prosperar ou não, auxiliando em um melhor direcionamento dos valores investidos.

Figura 16: Realizar Pesquisa de Viabilidade (Remodelagem)



Fonte: Autor

A figura 16 nos mostra as seguintes sugestões de alterações: precificação ser efetivamente realizada pelo setor financeiro e obtendo confirmações com os diretores Financeiro e Vendas para concretização do orçamento final do estudo. A remodelagem desse processo trouxe como vantagem eficiência operacional, evita perda de recursos e proporcionou a um fluxo de informação concreta, uma vez que, impede o desvio de documento que esteja em desacordo com os departamentos.

4.3 Considerações do Capítulo

Neste capítulo foram apresentados os mapeamentos dos principais processos da empresa, aplicando a metodologia BPM. Os mapeamentos aconteceram de forma

individual com cada gestor e a versão final de todos os processos mapeados foram aprovados por todos os gestores.

Foram mapeados oito processos no total, nos quais foram sugeridas mudanças em seus fluxos. Além disso, três processos foram remodelados para melhor desempenho em seu fluxo, são eles: gerenciar documentos fiscais, realizar processo seletivo e realizar pesquisa de viabilidade.

A empresa não possuía nenhum processo mapeado e registrado em seus arquivos o que dificultava na execução dos processos, pois não tinham um gerenciamento de informações. A gestão de conhecimento é fundamental uma vez que auxilia no controle de informações e fácil manuseio de informação, principalmente quando há uma devida rotatividade na empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que a metodologia do BPM permite que, através de uma execução e de um controle mais eficaz, processos possam ser melhorados em qualquer uma dessas áreas (setor industrial, governamental, comercial, entre outros). BPM é estatisticamente um investimento seguro e de rápido retorno.

A relevância de realizar o mapeamento dos processos se justifica não somente em tornar evidente os problemas, falhas e rupturas de um sistema, mas também se justifica pela observação de dependências de informações, no qual proporciona a aplicação de técnicas e princípios que visam a redução ou amenização de tais dependências a fim de tornar o processo mais fluído.

Nota-se ainda que somente com o mapeamento de todos os processos podemos esperar um auto desempenho operacional, além de dados que podem servir de auxílio na melhoria contínuas dos processos e principalmente na tomada de decisão. Além disso, vale ressaltar que todos os objetivos foram alcançados, tanto o geral quanto os objetivos específicos como expostos na seção de resultados.

As vantagens obtidas com os ganhos em eficiência e economia de recursos, diminuição de retrabalhos e pendências, viagens perdidas, facilidade de adaptação de novos colaboradores, alinhamento das operações com a visão e os objetivos da empresa, além da aplicação do Princípio de Melhoria Contínua justificam os esforços necessários para a mudança na abordagem administrativa.

A maior dificuldade foi a disponibilidade de tempo para poder extrair mais informações dos processos com os gestores e assim poder acompanhar mais vezes sua execução. Como pontos de melhorias por meio de trabalhos futuros pode-se ter um acompanhamento periódico desses processos, ou seja, auditorias e o mapeamento dos processos operacionais que dão suporte para os processos gerenciais.

O Procedimento Operacional Padrão (POP) é um documento organizacional que traduz o planejamento do trabalho a ser executado. É uma descrição detalhada de todas as medidas necessárias para a realização de uma tarefa, com o intuito da padronização dos procedimentos. A auditoria auxilia a organização a alcançar seus objetivos adotando uma abordagem sistemática e disciplinada para a avaliação e melhoria da eficácia dos processos de gerenciamento de riscos, controle e governança corporativa. A auditoria é essencial para que o gestor revise seus

processos, controles e conheça as falhas presentes na condução dos negócios das lojas de uma marca como um todo, criando uma base sólida para que se torne mais competitiva em um mercado cada vez mais saturado.

Uma boa auditoria de processos tem como objetivo realizar um controle de riscos, eliminar inconformidades e encontrar soluções úteis para que se aumente a eficiência de seus processos internamente. Com ela é possível entender a fundo a situação dos pontos de venda e tomar ações corretivas para aplicar corretamente material promocional, cumprir o cronograma de execução e positivar campanhas corretamente. Portanto, os principais processos, de acordo com a visão dos gestores, foram mapeados e foram propostas melhorias para a organização.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. S. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 82 p.
- BONACIM, C. A. G.; CUNHA, J. A. C.; Corrêa, H. L. **Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem**. Gestão Regionalidade, São Paulo, v. 25, n. 74, p. 6178, maio 2009.
- CAMARGO, W. **Controle de Qualidade Total. Rede E-tec Brasil** – Instituto Federal – Curitiba – PR – 2011.
- CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Hispeci Lema Online, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 15, 19 abr. 2010.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 634 p.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415p.
- CRUZ, T. **bpm&bpms business process management & business management Systems**. Rio de Janeiro 2009 2ª edição
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Harvard Business Press, 1998.
- DRUCKER, P. F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. **Frases de Peter Drucker**, Rio de Janeiro, 03 de maio de 2005. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/frases/peter-drucker>. Acesso em 15 de junho de 2022.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1990. 132 p.
- GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n. 2, p. 5763, mar./abr. 199
- GONÇALVES, J. E. L. **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.
- MORRIS, Daniel & Brandon, Joel. **Reengenharia – Reestruturando sua empresa**. Editora Makron Books, 1993.
- LIPIETZ, A. **Fordismo, fordismo periférico e metropolização**. Ensaios FEE, Porto Alegre, 10 (2): 285-302, 1989.
- LOBO, N. R. 2020. **Gestão Da Qualidade**. 2nd ed. São Paulo: Erica, p.75.

MORGAN, J. M.; LIKER, J. K. **Sistema Toyota de Desenvolvimento de Produto: Integrando Pessoas, Processo e Tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2008. 392 p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.. **Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.
OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade: Introdução à História e Fundamentos.** In: OLIVEIRA, Otávio J. et al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados.** São Paulo: Thomson, 2004. p. 320.

OLIVEIRA, S. B.. **Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação.** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008. 316 p.

PERUFO, L. D.; GODOY, L. P. **MORTALIDADE DE MICROEMPRESAS.** Pretexto, Belo Horizonte, v. 20, n. 1, p. 1127, jan. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21714/pretexto.v20i1.2250>. Acesso em: 5 de set. 2022.

REZENDE, D. A.; DE ABREU, A. F. **Planejamento estratégico da tecnologia de informação alinhado ao planejamento estratégico de empresas.** Revista de Administração Mackenzie, v. 3, n. 2, 2008.

SMITH, Adam. **A RIQUEZA DAS NAÇÕES: INVESTIGAÇÃO SOBRE SUA NATUREZA E SUAS CAUSAS.** São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda., 1996. 479 p

SMITH, H. **THE EMERGENCE OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.** Computer Sciences Corporation, jan. 2002.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos: Uma abordagem da moderna administração.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 270 p.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. 1999. Tese (Doutorado em Eng. Produção).** Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Escola Politécnica da USP, São Paulo, SP, 1999.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2000.

TUOMI, I. **Data is more than knowledge: Implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory.** In: Systems Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on. IEEE, 1999. p. 12 pp

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B.; SOUZA, A. C. M.. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN.** São Paulo: Atlas, 2009. 207 p.

VIANNA, C. T. **Classificação das Pesquisas Científicas Notas para os alunos.** Florianópolis, 2013, 2p. Disponível em: <https://bit.ly/2ldpli4>.

RIBEIRO, A. F. **TAYLORISMO, FORDISMO e TOYOTISMO.** Lutas Sociais, São Paulo, v. 19, n. 35, p. 6579, jun. 2015. Semestral. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ls/article/viewFile/26678/pdf>. Acesso em: 21 de out. 2022

TASHIZAWA, Takeshy. **Organização Flexível – Qualidade na gestão de processos.** São Paulo. Editora Atlas, 1996.

TAYLOR, F. W.. **Princípios da Administração Científica.** 7. ed. São Paulo. Editora Atlas, 1978

APÊNDICE

Roteiro de entrevista com os Gestores

1. Quando a empresa foi criada?
2. Há quanto tempo você é o gestor do seu setor?
3. Qual o seu nível de conhecimento a respeito do gerenciamento de processo?
4. O quão importante você acha que o gerenciamento de processos é na gestão empresarial?
5. Quais são os principais processos realizados pelo o seu setor de Marketing?
6. Quais são os principais processos realizados pelo o seu setor de Projetos?
7. Quais são os principais processos realizados pelo o seu setor Administrativo e Financeiro?
8. Quais são os principais processos realizados pelo o seu setor de Gente e Gestão?
9. Dos processos que você vê como principais, qual você considera ser o mais importante?
10. Em sua visão, quais processos possuem o maior número de problemas?
11. Dos processos com problemas, quais são os tipos de problemas que acontecem?
12. Com qual frequência é acompanhado/fiscalizado a execução dos processos?
13. Como os membros da equipe são distribuídos entre as tarefas?
14. O setor possui um programa de gestão de processo produtivo implantado?
15. Existe padrão na realização das atividades?
16. Existe controle de qualidade?
17. Quais são as dificuldades encontradas durante a realização dos processos?
18. Como você definiria a relação de gestão de processos e os gargalos nas entregas do setor/empresa?