

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO**

**Caroline Beatriz Scheurich
Thaisy Giovana Machado Coelho**

**GESTÃO DE PROCESSOS:
Análise metodológica de BPM como base para a melhoria dos processos
organizacionais**

**Florianópolis
2018**

Caroline Beatriz Scheurich
Thaisy Giovana Machado Coelho

GESTÃO DE PROCESSOS:
**Análise metodológica de BPM como base para a melhoria dos processos
organizacionais**

**Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7304
como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Administração pela Universidade Federal
de Santa Catarina.**

Enfoque: Monográfico.

Área de concentração: Gestão de Processos.

**Orientador(a): Prof. Dr. Rogério Tadeu de Oliveira
Lacerda.**

Florianópolis
2018

GESTÃO DE PROCESSOS:
**Análise metodológica de BPM como base para a melhoria dos processos
organizacionais.**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela
Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 19 de junho de 2018.

Prof. Martin de La Martinière Petroll, Dr.
Coordenador de Trabalho de Curso

Avaliadores:

Prof^ª. Rogério Tadeu Oliveira Lacerda, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Júlia Furlanetto Graeff, Dra.
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Márcia Fiorin
Avaliadora
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

A nossa gratidão a Deus pelo dom da vida e pela oportunidade concedida de expandir os nossos conhecimentos durante a graduação e esta pesquisa, também aos nossos familiares e amigos pelo suporte e incentivo incessantes durante a realização do estudo. Todo o amor que já experimentamos na vida se volta para vocês!

Gratidão também ao gestor da empresa escolhida para o estudo de caso desta monografia que, com toda solícitude, cedeu tempo, espaço e informações valiosas para que o estudo pudesse ter seus objetivos alcançados. Também aos professores os quais pudemos ter o privilégio de conhecer ao longo da graduação: tudo o que aprendemos com vocês ao longo desses anos foi, pouco a pouco, construindo o trabalho que hoje vemos pronto.

E, em especial, ao nosso dedicado orientador Dr. Rogério Tadeu de Oliveira Lacerda, pois, a cada orientação, tínhamos a sensação de ter assistido a uma aula completa, que abria as nossas mentes para ir além na pesquisa. Professor Rogério, não fosse a sua maestria, duvidamos que a pesquisa teria sido tão bem-sucedida!

**Dedicamos este trabalho a quem
também dedicaremos todo o nosso melhor
durante a vida: Às nossas famílias!**

**O passado serve para evidenciar as
nossas falhas e dar-nos indicações para o
progresso do futuro.
(Henry Ford, 1947)**

RESUMO

Com o cenário de concorrência enfrentado pelas organizações do presente século para conquistarem crescimento ou estabilidade no mercado, cada vez mais os gestores precisam dedicar esforços em favor de práticas de gestão que proporcionem à organização desempenhos cada vez mais positivos e férteis. Nesse contexto, o presente trabalho aborda a metodologia de Gerenciamento dos Processos de Negócio (*BPM*) para estudo de como a organização pode se fortalecer no seu âmbito externo a partir do gerenciamento dos seus processos internos. O *BPM* entra com o intuito de permitir que a organização conheça profundamente as suas atividades e o seu respectivo desempenho a partir do estabelecimento dos seus objetivos estratégicos como norte para a mensuração do desempenho dos seus processos. Para analisar a referida metodologia de *BPM*, fez-se estudo de caso em empresa prestadora de serviços do ramo da construção civil. No estudo, primeiros esforços para o gerenciamento dos processos da empresa do caso foram aplicados, e a estratégia da empresa foi explanada para que os processos pudessem ser gerenciados de forma a catalisar o seu alcance. Os resultados se deram em torno da descoberta de diversas oportunidades de melhorias que, se implementadas, deverão gerar resultados diretos e efetivos para um melhor desempenho global da organização, permitindo que a mesma seja fortalecida internamente, podendo competir no mercado de forma superior ao que poderia anteriormente ao gerenciamento dos seus processos de negócio.

Palavras-chave: Gestão de Processos, Gerenciamento dos Processos de Negócio, Desempenho Organizacional.

ABSTRACT

With the competition landscape faced by organizations of this century to achieve growth or stability in the market, managers increasingly need to dedicate their efforts to management practices that provide the organization with increasingly positive and profitable performances. In this context, the present work approaches the Business Process Management (BPM) methodology to study how the organization can strengthen itself in its external scope from the management of its internal processes. The BPM is intended to allow the organization to know its activities and its performance deeply from the establishment of its strategic objectives as a guide to the measurement of the performance of its processes. In order to analyze the BPM methodology, a case study was carried out in a company that provides civil construction services. In the study, early efforts to manage the company's case processes were applied, and the company's strategy was worked out so that the processes could be managed in a way that would catalyze its reach. The results were based on the discovery of several improvement opportunities that, if implemented, should generate direct and effective results for a better overall performance of the organization, allowing it to be internally strengthened, being able to compete in the market in a way superior to what it could previously management of its business processes.

Keywords: Process Management, Business Process Management, Organizational Performance.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Canvas

FIGURA 2 - Arquitetura dos processos

FIGURA 3 - *Dashboard*

FIGURA 4 - Diagrama de Pareto para as categorias de falhas que geraram os retrabalhos dos últimos 4 meses

FIGURA 5 - *As is* do fluxo do processo “Gerenciar materiais”

FIGURA 6 - Diagrama de Pareto para as categorias de falhas das compras de materiais

FIGURA 7 - Diagrama de Ishikawa para a falha mais incidente das compras de materiais

FIGURA 8 - *As is* do fluxo do processo “Medir in loco”

FIGURA 9 - Diagrama de Ishikawa para a falha mais incidente no processo “Medir in loco”

FIGURA 10 - Sugestões de melhorias para o processo “Gerenciar materiais”

FIGURA 11 - *To be* do fluxo do processo “Gerenciar materiais”

FIGURA 12 - Sugestões de melhorias para o processo “Medir in loco”

FIGURA 13 - Template do documento para auxiliar a medição in loco.

FIGURA 14 - *To be* do fluxo do processo “Medir in loco”

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Fases/atividades dos ciclos de *BPM*

QUADRO 2 - Constructos teóricos

QUADRO 3 - Teste piloto

QUADRO 4 - Relação entre os Indicadores de Desempenho e os Processos

QUADRO 5 - Ranking de priorização dos Indicadores de Desempenho

QUADRO 6 - Descrição dos retrabalhos dos últimos 4 meses (Fev/2018 - Mai/2018)

QUADRO 7 - Categorização de todas as compras de materiais realizadas nos últimos 3 meses

QUADRO 8 - 5W2H da proposta de melhoria M1 para o processo “Gerenciar materiais”

QUADRO 9 - 5W2H da proposta de melhoria M2 para o processo “Gerenciar materiais”

QUADRO 10 - 5W2H da proposta de melhoria M3 para o processo “Gerenciar materiais”

QUADRO 11 - 5W2H da proposta de melhoria M4 para o processo “Gerenciar materiais”

QUADRO 12 - 5W2H da proposta de melhoria M1 para o processo “Medir in loco”

QUADRO 13 - 5W2H da proposta de melhoria M2 para o processo “Medir in loco”

QUADRO 14 - Variáveis analisadas no estudo de caso

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPM	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
C1	Constructo 1
C2	Constructo 2
C3	Constructo 3
CBOK	<i>Common Book of Knowledge</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
M1	Melhoria 1
M2	Melhoria 2
M3	Melhoria 3
M4	Melhoria 4
MRP	<i>Material Requirement Planning</i>
NBR	Norma Brasileira Regulamentadora
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2. OBJETIVOS	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
1.3. JUSTIFICATIVA	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1. DEFINIÇÃO DE PROCESSOS	17
2.2. GESTÃO DE PROCESSOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES	19
2.3. MODELOS DE GESTÃO DE PROCESSOS	23
3. METODOLOGIA	29
3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	29
3.2. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	31
3.3. LIMITES DA PESQUISA	33
4. ESTUDO DE CASO	34
4.1. CONDUÇÃO DO TESTE-PILOTO	34
4.2. COLETA DE DADOS: ESTUDO DE CASO	35
4.2.1. Estratégia organizacional (Organization strategy)	35
4.2.2. Arquitetura de processos (Process architecture)	38
4.2.3. Plataforma de lançamento (Launch pad)	40
4.2.4. Entenda (Understand)	45
4.2.4.1. Processo “Gerenciar materiais”	45
4.2.4.2. Processo “Medir in loco”	51
4.2.5. Inovar (Innovate)	52
4.2.5.1. Processo “Gerenciar materiais”	53
4.2.5.2. Processo “Medir in loco”	60
4.3. ANÁLISE DOS DADOS: COTEJAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA	65
4.4. RELATÓRIO: COTEJAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA	67
4.4.1. Constructo C1	67
4.4.2. Constructo C2	70
4.4.3. Constructo C3	72
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS	76
APÊNDICE A - ROTEIRO E TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº1	79

1. INTRODUÇÃO

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações vêm sofrendo significativas influências da globalização. O mercado encontra-se em fase de constantes mudanças, exigindo rápidas respostas de adaptação das organizações (BALDAM, 2014). Os avanços tecnológicos têm levado as organizações a um grau de competitividade nunca experimentado antes, exigindo cada vez mais agilidade e flexibilidade das mesmas (GONÇALVES, 2000).

Este fenômeno tem afetado a forma como os clientes lidam com as ofertas do mercado. Suas exigências têm sido cada vez mais customizadas e seus interesses mais priorizados, fazendo com que as organizações busquem atendê-los com a maior dedicação possível, tornando-os o centro dos seus esforços e da sua estratégia (GONÇALVES, 2000). Para tanto, as empresas têm sido forçadas a aprimorar as suas rotinas, sua estrutura, seus processos e seus métodos de gestão (SOUZA, 2016).

E é nesse contexto que este estudo se fundamenta, visando a analisar meios adequados pelos quais as organizações possam se sustentar e se destacar nesse cenário competitivo. E, a respeito desses meios, a literatura tem buscado respostas e registrado conclusões acerca da importância da gestão dos processos organizacionais para que a organização possa conquistar o seu espaço nesse ambiente dinâmico e, a partir dessa atenção aos seus processos, possa alcançar um desempenho superior ao que estava habituada a vivenciar (RANGANATHAN & DHALIWAL, 2001 apud TRKMAN, 2010; MCCORMACK et al., 2009). A tendência, então, é que as empresas centrem suas prioridades, seus esforços, seus recursos e fluxos em torno dos seus processos, isso estreitará o seu foco para aquilo que a própria organização tem como objetivos e estratégia traçados para si. (GONÇALVES, 2000; TRKMAN, 2010).

Mais comumente nas organizações até o século XX, eram estruturas baseadas nas funções organizacionais, e as metas da empresa voltadas ao atendimento dessas áreas funcionais. Mas essa prática encontra-se contestada no cenário das organizações do presente século, justamente porque ela ignora a importância dos processos organizacionais para a estratégia da empresa. Importância essa justificada pelo fato de que tudo o que a empresa entrega passa, antes, por um ou mais processos, e todos os processos, conclusivamente, têm como fim esperado uma ou mais saídas que representam aquilo que a empresa tem como objeto de oferta de valor ao seu cliente final (GONÇALVES 2000; BALDAM, 2014).

Sendo assim, os processos representam um importante papel para o excelente funcionamento das organizações, já que neles as organizações fazem uso dos seus recursos para apresentar os resultados que ela deseja obter (GONÇALVES, 2000). E gerenciar esses processos, por sua vez, permite ao gestor um maior direcionamento dos esforços organizacionais, tendo como positiva consequência a descomplicação das relações entre as áreas da empresa, solidificando uma interação harmonizada entre essas áreas, alcançando, como consequência, entregas de maior qualidade aos clientes da organização (SOUZA, 2016).

Todavia, é importante lembrar que os processos empresariais não são uma constante a ser simplesmente controlada. Fatores internos e externos à organização exigem que os seus processos se adaptem frequentemente para atender às novas exigências do mercado. Estar aberta a mudanças à medida que o ambiente propõe, portanto, é condição inquestionável para que a organização possa se manter competitiva, e isso inclui ajustar os seus processos críticos constantemente a fim de que estejam alinhados com a estratégia organizacional como um todo (TRKMAN, 2010).

Esse direcionamento aos processos organizacionais remete ao gerenciamento desses processos, ou *Business Process Management (BPM)*, cuja metodologia será analisada no presente estudo a fim de entender como os processos organizacionais podem ser melhorados pelo *BPM* e como a organização como um todo pode ter seu desempenho melhorado a partir desse gerenciamento. Nesse contexto surge, então, a questão que norteia o presente estudo: Como se dá a metodologia de *BPM* como base para a melhoria dos processos organizacionais?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

Analisar a metodologia de *BPM* como base para a melhoria dos processos organizacionais.

1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar os constructos teóricos a respeito da Gestão de Processos como campo de conhecimento científico;
- b) Analisar os processos de uma empresa prestadora de serviços;

- c) Identificar oportunidades de melhorias com o conhecimento gerado ao longo da análise;
- d) Realizar o cotejamento entre a teoria abordada e a prática observada no estudo de caso.

1.3. JUSTIFICATIVA

O processo de globalização e a hipercompetitividade faz com que as organizações precisem cada vez mais de diferenciais competitivos para conquistar e reter seu público-alvo. A evolução constante de novas tecnologias de informação (TI) e a atual abertura do mercado mundial provocam grandes transformações e contribuem para a igualdade das empresas em termo de competitividade. Surge, assim, a necessidade de buscar formas de se obter diferenciais competitivos (BALDAM, 2014).

Diante desta crescente necessidade de aprimoramento em razão das exigências impostas por um mercado globalizado que vem propondo maior produtividade, diferenciação, agilidade e qualidade, o aperfeiçoamento dos processos tem importância fundamental na vantagem competitiva sustentada da empresa. Por se tratarem de competências “específicas da empresa”, os processos tornam-se aliados em termos de concorrência (KEEN, 1997 apud GONÇALVES, 2000, p. 14, grifo do autor).

As empresas estão buscando cada vez mais se organizar por processos para obterem maior eficiência na elaboração dos seus produtos ou serviços, melhor adaptação à mudança, maior integração dos seus esforços e maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 2000). Para isso, faz-se necessário estudar meticulosamente tais processos, buscando entender como estruturá-los e fazê-los aliados da estratégia firmada pela organização à qual pertencem, a fim de catalizar o alcance desta última (BALDAM, 2014).

É cada vez mais frequente a necessidade de adaptação e mudanças, por isso, todos os setores da organização devem estar incorporados e trabalhando de forma unificada, para que seja possível alcançar e amparar suas vantagens competitivas (MORENO; SANTOS, 2012). O alcance de vantagens competitivas no mercado atual pode se tornar tão difícil quanto sustentá-las, e a aplicação apenas pontual do conceito de gestão de processos - ao invés de uma abordagem completa e aprofundada - na administração das empresas podem explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados pelas empresas (GONÇALVES, 2000).

Em muitas empresas, a criação e execução dos processos ocorre de maneira não estruturada e não padronizada, sustentando-se apenas no conhecimento tácito dos colaboradores. E, como consequência desta situação, pode vir a ocorrer a execução de

atividades de maneira errônea, ausência de padronização e qualidade, aumento de tempo gasto na execução, entre outras, gerando dificuldade de gerenciamento por parte da administração (MORENO; SANTOS, 2012). E por esse motivo entende-se como relevante o estudo da metodologia de gestão de processos (*BPM*) a fim de exprimir desta o maior aproveitamento possível em prol dos objetivos organizacionais.

Organizações são sistemas complexos. Exigem que o gerenciamento dos seus processos seja metucioso e flexível para o seu constante aprimoramento. Novamente entra a oportunidade do presente estudo em entender como é possível aprimorar os processos a partir do seu gerenciamento. E, para alcançar esse objetivo, antes se faz necessário conhecer os processos importantes que acontecem dentro da organização. Muitas empresas, por não possuírem conhecimento suficiente sobre a gestão de processos acabam por ignorá-los, quando poderiam obter inúmeras vantagens buscando conhecê-los (HAMMER, 1998 apud GONÇALVES, 2000).

Os processos são atividades coordenadas e logicamente relacionadas, que devem ser realizadas para o oferecimento de valor aos clientes e para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. (GUHA & KETTINGER, 1993; STRNADL, 2006 apud TRKMAN, 2010). Ao optar pela orientação por processos, que é uma tendência às organizações de um futuro próximo, a empresa passa a definir a responsabilidade pelo andamento dos processos, minimizar as transferências, maximizar o agrupamento de atividades e diminuir o gasto de energia (GONÇALVES, 2000).

As organizações orientadas por processos estão surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (HAMMER, 1996 apud GONÇALVES, 2000). E, para entender como se dá essa gestão por processos para a melhoria do desempenho organizacional, na intenção do alinhamento dos recursos e atividades da organização em prol do alcance de resultados estratégicos mais efetivos, se faz justificado o estudo em questão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo se fará base teórica a respeito de Gestão de Processos e de outras definições que a rodeiam, com base no que escreveram autores da literatura que aborda o tema.

2.1. DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

Para melhor compreensão do tema a ser estudado, torna-se necessário entender e definir o que são processos. Conceitualmente, processos transformam entradas - como insumos ou energia - em saídas com valor agregado capazes de fornecer vantagem a quem interessar, quer seja econômica, quer seja social, o que, indiretamente, afirma que toda organização realiza processos, inúmeros e diferentes, pois, inda que não sejam estruturados explicitamente, há transformações de entradas em saídas nas mais diversas áreas organizacionais (BALDAM, 2014).

Processo também pode ser definido como um conjunto de atividades e procedimentos exercidos por máquinas ou por pessoas a fim de atingir resultados específicos, e é composto e essas atividades se relacionam entre si para que haja a entrega esperada pelo processo (ABPMP, 2013). Estas atividades, por sua vez, são gerenciadas por regras de negócio, que são declarações sobre a forma como a empresa conduz o seu negócio, e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades, fornecendo uma visão de sequência e fluxo do trabalho (RODRIGUES; SOUZA; FORTES, 2015).

Para o conceito da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2016), os processos são um conjunto de atividades que são executadas em uma determinada sequência de forma a conduzir e alcançar os objetivos e os resultados pretendidos, garantindo assim o atendimento das expectativas e necessidades das partes interessadas. Em outras palavras, processo é um conjunto de atividades desenvolvidas em um fluxo logicamente desenvolvido para produzir um bem ou serviço com valor agregado especificamente para um grupo interessado (GONÇALVES, 2000; ARAÚJO, 2009).

Davenport (1994) concorda com este conceito no que tange ao fato de que processo consiste em um fluxo específico de etapas, e acrescenta que as mesmas são ordenadas com início, transformação e fim claramente definidos, o que permite melhorar o planejamento e a execução das atividades da empresa.

Mas, apesar de haver o conceito comum de processos, conforme já explicitado, o significado de cada um deles para a organização pode distingui-los por diversas categorias, entre elas está a diferenciação quanto à finalidade do seu produto final, podendo ser de gestão, quando o seu produto diz respeito à condução e ao funcionamento da organização como um todo; finalísticos ou primários, quando resultam em entregas propostas pela organização aos seus clientes finais; ou ainda de apoio, quando propiciam suporte às duas categorias anteriores, facilitando ou mesmo viabilizando a sua realização, podendo tanto assumir responsabilidades como também entregá-las (PAIM et. al., 2009; ABPMP, 2013).

Paim et. al. (2009) categoriza ainda outra forma de diferenciar os processos, agora quanto à sua importância para a geração de valor, ou seja, a sua criticidade para o fim organizacional. Sob a perspectiva dessa categoria, os processos podem ser críticos ou não críticos. Críticos quando se trata de processos altamente influenciáveis para a estratégia organizacional e para o alcance dos resultados fins da organização, sendo importantes para o alcance de um melhor desempenho global da organização e altamente comprometedores quando trata-se de erros durante a sua execução. Não críticos são os processos pouco relacionados com grandes oportunidades de melhorias para a organização, bem como aqueles cujos danos causados por falhas representam consequências não significativas para os fins organizacionais.

Além disso, nos mais diversos tipos de organizações, os processos podem se dar de forma padronizada ou não, dependendo do quanto ele demanda de criatividade ou repetitividade. A padronização dos processos, principalmente em torno das indústrias prestadoras de serviços, gera um ambiente propício à troca de experiências técnicas e de cumprimento às normas, além de transmitir confiança ao cliente da organização (WÜLLENWEBER et al., 2008 apud TRKMAN, 2010).

Porém, essa padronização não se aplica a todos os processos existentes na organização. Certos processos, que envolvem habilidades criativas, carecem da flexibilidade dada ao seu executor para que não se percam as oportunidades de inovação necessárias para a sua melhoria. Cabe, então, à organização identificar os processos que demandam flexibilidade e os que demandam padronização para o seu ótimo desempenho (TRKMAN, 2010).

2.2. GESTÃO DE PROCESSOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Tendo entendido, inicialmente, o que são processos e a sua representatividade para as organizações, faz-se oportuna a explanação do que é a sua gestão e como ela pode interferir na maximização do alcance dos objetivos das organizações. O termo Gestão de Processos surgiu por volta da década de 1990, na busca pela excelência do desempenho das organizações, demonstrando ser um instrumento de gestão capaz de atender à necessidade de responder cada vez mais velozmente às exigências do mercado ao atentar para questões como *o que a organização faz e como ela faz* (ARAÚJO, 2009, grifo nosso), permitindo que a organização, ao se conhecer melhor a partir dos seus processos, apresente-se mais flexível às mudanças dela cobradas pelos seus clientes e impostas como uma obrigatoriedade para que a mesma permaneça competindo no mercado, ao mesmo tempo em que realiza as suas operações mais eficaz e eficientemente (PRADELLA, 2013).

Anteriormente ao formato de gestão voltada aos processos, predominavam as tentativas de melhoria de desempenho de forma fracionada por meio das funções organizacionais, porém, ao longo do tempo, conforme eram percebidas as limitações do método, tais abordagens anteriores, que visavam à melhoria do desempenho produtivo a partir da divisão funcional do trabalho, deram lugar às práticas de Gestão de Processos que propõem uma visão global dos processos de negócio, sugerindo que diversos elementos interligados - e não individualizados pelos métodos funcionais - levam ao valor final esperado pela organização (PAIM et. al., 2009).

Então, a gestão de processos consiste, entre outras peculiaridades, em abrir a visão da organização em sistêmica, apresentando-a o seu todo a ser gerenciado, ao invés de concentrar a visão em partes fracionadas da mesma, que acabam por limitar a sua capacidade de decisão acertada para a melhoria do desempenho (PRADELLA, 2013). Essa visão mais nítida do todo organizacional deve levar a organização a analisar os seus processos e entender a importância dos mesmos para o alcance dos objetivos fixados na estratégia organizacional, conduzindo-os a um aumento contínuo da qualidade conforme vão sendo gerenciados (TRKMAN, 2010).

Porém, essa mudança de orientação da empresa de funcional para processual não se dá de forma imediata, completa e radical. Gradativamente e somente à medida que vão sendo conhecidas as necessidades, a organização se atenta às possibilidades de melhoria de desempenho à sua disposição, e a orientação por processos se apresenta com essa proposta de permitir que a organização conheça os seus processos mais minuciosamente, a fim de que

possa encontrar oportunidades para melhorá-los e, com isso, alcançar um desempenho superior ao apresentado por ela até o momento (OLIVEIRA; NASCIMENTO, 2012).

O Guia *Common Book of Knowledge (CBOK)* da *Association of Business Process Management Professionals (ABPMP, 2013)* sugere, também, que essa gestão visa à transformação contínua dos processos para que sejam constantemente melhorados. E, para que se possa conhecer os processos anteriormente aos investimentos para transformá-los, busca responder questões relacionadas aos processos a fim de melhor conhecê-los, questões essas como: O que é feito no processo? Onde é feito? Quando é feito? Porque esse processo é realizado? Como ou de que forma ele é realizado? e, por fim, por quem ele é realizado?

A Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2016) expõe a orientação por processos como um dos fundamentos para o alcance da excelência na gestão, e aborda o tema como sendo uma forma de administrar eficaz e eficientemente os conjuntos de atividades da organização. De forma similar, a Norma Brasileira Regulamentadora de gestão da qualidade NBR ISO 9004 (2000) versa detalhadamente a respeito da gestão de processos e a tem, juntamente com a busca pela melhoria contínua desses processos, como uma ferramenta catalisadora do alcance dos resultados esperados pela organização e da geração de valor agregado ao cliente.

Em se tratando, ainda, de agregar valor ao cliente, destaca-se a proposta da gestão de processos de posicionar a atenção e os esforços da organização em torno do excelente atendimento às necessidades do seu mercado ou cliente, verdade que justifica a maior flexibilidade da organização possibilitada por essa ferramenta de gestão voltada para os seus processos, que tem como premissas a definição clara das responsabilidades de cada indivíduo da organização, o trabalho em equipe e a eliminação de redundâncias e atividades que não agregam valor para os fins organizacionais (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000).

Essas atividades redundantes ou defeituosas, no gerenciamento dos processos são solucionadas na modelagem desses processos. Na modelagem, os processos são desenhados de forma ótima, sendo elaborada a situação futura desejada incluindo soluções para os problemas existentes no formato atual dos processos (PAIM et. al., 2009). A modelagem dos processos deve ser capaz de representar e traduzir os objetivos estratégicos da organização, através de processos consistentes, para que seja possível atender aos objetivos da organização como um todo (PRADELLA, 2013).

Moreno e Santos (2012) corroboram com essa afirmação quando versam a respeito do aperfeiçoamento gradativo dos processos quando partes do processo que não agregam valor ao mesmo são eliminadas do mesmo, bem como quando se tem sabidos os conhecimentos

indispensáveis às pessoas para que executem o processo da forma mais eficiente e eficaz possível. Essa gestão deve estar alinhada com os objetivos estratégicos da organização a fim de que possam servir de base para a implementação de inovação e melhorias (FNQ, 2016), pois, sem esse alinhamento, os esforços de gerenciamento dos processos de negócio tornam-se incapazes de proporcionar melhorias no desempenho organizacional (TRKMAN, 2010).

Os autores Adesola e Baines (2005) fazem menção dos pilares organizacionais que o *BPM* visa a integrar e aprimorar, os quais são os processos, as pessoas e as tecnologias da organização. E, sobre isso, Jeston e Nelis (2008) afirmam que o pilar “processos” remete a inovações e está ligado aos objetivos estratégicos da organização; enquanto “pessoas” é a valorização - por parte da organização - dos recursos humanos como peças imprescindíveis para o alcance do sucesso nos esforços de implementação de novos procedimentos; e “tecnologia”, por sua vez, diz respeito às ferramentas que darão suporte aos processos e às pessoas.

Em se tratando dessa importância e da responsabilidade dos indivíduos para a gestão de processos, tem-se que, antes de tudo, o gerenciamento de processos remete à mudança comportamental dos indivíduos que, outrora, concentravam-se em tarefas e entregas específicas e individualizadas, sem assumir a responsabilidade de um todo processual e que, a partir da gestão dos processos, passam a priorizar resultados globais para a organização (PAIM et al., 2009).

Isso porque, dentre as muitas tarefas envolvidas na gestão de processos, a utilização do aprendizado gerado na execução desses processos é uma tarefa considerada base importante para o seu aperfeiçoamento ao longo do tempo (PAIM et. al., 2009). Os princípios da melhoria contínua partem da crença de que as operações organizacionais, em sua totalidade, podem ser aprimoradas constantemente, e, para isso, acredita-se, ainda, que os participantes dessas operações são peças fundamentais para levantarem as necessidades de melhoria existentes nos processos (IMAI, 1997 apud CALHEIROS; PACHECO; SILVA, 2015).

E nesse contexto da importância da gestão de processos para o alcance dos objetivos organizacionais, para alguns autores a Tecnologia da Informação (TI) desempenha um papel fundamental, chegando esses a afirmar que melhorias significativas de desempenho organizacional só poderiam ser alcançadas se a orientação por processos, conjuntamente ao uso de TI como apoio, tomasse o lugar da visão funcional até então praticada por essas organizações (MELÃO; PIDD, 2000). Porém, os mesmos autores enfatizam que sucesso da sua implementação é condicionado à realidade cultural e estratégica da organização e à

escolha bem-sucedida das ferramentas de TI para cada caso, a fim de que surta os efeitos esperados pela organização que nelas investiu.

Ou seja, ao se implantar sistemas de informação na organização como apoio ao gerenciamento dos seus processos, deve-se assegurar de que esses sistemas contribuam positivamente para a disseminação e captação do conhecimento existente nos processos e na organização, para ser posteriormente utilizado para o levantamento de possibilidades de melhorias nos mesmos (PAIM et. al., 2009; BALDAM, 2014).

Algumas situações existem nas quais as ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC) ligadas ao gerenciamento dos processos devem auxiliar como forma de cumprir com os encargos para os quais foi investida, e dentre os deveres estão o de catalisar ou permitir a circulação do conhecimento e da informação ao longo dos processos organizacionais (DAVENPORT, 1993; SMITH & FINGAR, 2003; KHAN, 2003; JESTON & NELIS, 2006 apud BALDAM, 2014).

Porém, implementar mudanças tanto nos processos quanto no uso de ferramentas - tecnológicas ou não - de informação pode não gerar efetivas melhorias se a noção do impacto a ser causado pelas mesmas não estiver sob total conhecimento da organização. (LEE & AHM, 2008 apud TRKMAN, 2010). A fim de evitar esse problema de desalinhamento, no gerenciamento dos processos de negócio, os processos exigem indicadores que possam fornecer informações estratégicas para apoio à melhoria dos processos e à futura tomada de decisão, já que o acompanhamento dos indicadores de desempenho proporcionam, entre outras importâncias, o aprendizado a respeito do trabalho desempenhado (PAIM et al., 2009). Mensurar o desempenho é vital para a organização que intenta implementar melhorias consistentes e contínuas no seu negócio (TRKMAN, 2010).

Isso porque os processos são mutáveis, não se imobilizam quando da sua definição. Diversas variáveis têm poder de influência sobre o processo a cada vez que ele é executado, inclusive variáveis externas à organização, tornando importante para a mesma registrar e analisar o histórico do seu desempenho para que seja possível aprimorá-lo ao longo do tempo (PAIM et. al., 2009).

Esse histórico de desempenho do processo pode ser registrado e posteriormente utilizado a partir do uso de indicadores de desempenho cabíveis a cada realidade organizacional. A partir dos indicadores de desempenho, os processos podem ser monitorados e controlados, possibilitando ao gestor encontrar gargalos existentes nos mesmos e investigar as suas causas, e nessas iniciativas encontram-se as deixas para o posterior aperfeiçoamento

do processo, uma vez que o processo vai sendo aprimorado com base no conhecimento obtido nas realizações anteriores e suas respectivas revisões (PAIM et al., 2009).

Agora, quanto à forma como a organização mensura esse desempenho para posterior análise de evolução, é cabível a ela encontrar os indicadores mais significativos, sendo sugerido que se busque indicadores originais e próprios que mensurem o desempenho dos pontos críticos do processo, aqueles relevantes para o todo processual e organizacional, de modo que os dados levantados pelos indicadores possam gerar aprendizados úteis para o posterior aperfeiçoamento do processo, isso porque, como já dizia o pai da administração moderna Peter Drucker: somente aquilo que é medido pode ser gerenciado, ou seja, a tomada de decisão a respeito do processo só poderá se dar de forma consistente se o gestor tiver pleno conhecimento sobre os impactos para a organização daquele processo e da forma como ele é executado (FLORES, 2012).

O gerenciamento dos processos, fazendo uso da mensuração do desempenho da organização em seus critérios próprios, “ganha importância pela sua função de registro, pela padronização e documentação histórica da organização, pelo fato de o aprendizado ser construído com base em conhecimentos e experiências passados” (PRADELLA, 2013, p. 7).

Portanto, esse gerenciamento implica em um importante método de explicitação do conhecimento existente na organização referente à forma como a mesma executa o seu trabalho, e esse conhecimento passa a ser utilizado como fonte de instrução para o levantamento de deficiências de execução e de necessidades de treinamento e capacitação de pessoas (PAIM et al., 2009).

Conclusivamente, o histórico do desempenho levantado ao longo do tempo pelos indicadores deve ser registrado pela organização para que sirva como base de dados para os padrões a serem esperados pela mesma, bem como para constante ascensão do nível de desempenho que a organização possa almejar e objetivar para os indivíduos e equipes presentes nela (PAIM et al., 2009).

2.3. MODELOS DE GESTÃO DE PROCESSOS

Alguns paradigmas da história das gestões organizacionais foram impulsionadores da abordagem atual chamada Gestão de Processos, os quais foram: a) a administração científica, que visava à melhoria das operações produtivas; b) o Sistema Toyota de Produção; c) A Teoria das Restrições; d) A Reengenharia dos Processos de Negócio; e e) O *Business Process Management (BPM)* ou, em português, Gerenciamento dos Processos de Negócio, disciplina

gerencial de processos que visa a promover melhorias de desempenho da organização através do gerenciamento dos seus processos de negócio de forma *consistente e flexível* aos moldes de cada realidade organizacional (PAIM et al., 2009; BALDAM, 2014, grifo nosso).

Nesse contexto, o *BPM* pode ser entendido como uma disciplina de gestão que aborda os processos organizacionais desde a sua identificação, passando pela moldagem dos mesmos, pela sua execução e, entre outras etapas, pelo controle e, finalmente, melhoria dos processos para o alcance de melhores resultados globais para a organização, de forma que a estratégia organizacional seja otimamente executada e facilitada através dos esforços dedicados ao *BPM* (BALDAM, 2014). Esse gerenciamento é contínuo em busca de melhorias nos processos de negócio, e não um projeto único e engessado, pois, se assim fosse, em certo momento deixaria de gerar resultados satisfatórios à organização que um dia despendeu esforços para implementá-lo (TRKMAN 2010).

Diferentes iniciativas de modelos para implantação de *BPM* são propostas por pesquisadores e praticadores do tema em questão, cada modelo trazendo algo em comum ao outro e ao mesmo tempo apresentando particularidades propostas por cada autor. Em síntese, um ciclo unificado de *BPM* sugere a conclusão extraída de todos os modelos, a fim de facultar um modelo único, completo e simplificado à disposição do gestor. Tal ciclo de *BPM* unificado sugere etapas como “planejar, analisar, modelar, otimizar, implantar e monitorar o desempenho de processos” (BALDAM, 2014, p. 76), conforme apresentado no quadro 1 abaixo.

QUADRO 1 - Fases/atividades dos ciclos de *BPM*

Fases/atividades no modelo de ciclo de BPM									
Modelo estudado	Contexto de Negócio	Arquitetura e alinhamento	Organização	Documentação	Análise	Design	Implantação		Gerenciamento
Harrington Esseling & Nimwegen (1997)									
Burton (2001)	Contexto de Negócio	Arquitetura e alinhamento	Visão	Compreensão do processo	Renovação		Desenvolvimento	Implantação	Uso e melhoria contínua
Jost & Scheer (2002)				Design			Implantação		Controle
Smith & Fingar (2003)			Descoberta	Design		Otimização	Desenvolvimento	Execução	Monitoramento e controle
Khan (2003)				Modelar	Otimizar		Automatizar	Gerenciar	Gerenciar
Muehlen & Ho (2005)		Especificação de metas, análise do ambiente		Design			Implantação	Execução	Avaliação
Havey (2006)			Obtenção de requirements	Documentação dos casos de uso		Arquitetura e design	Desenvolvimento	Testes	Produção
Schurter (2006)			Descoberta	Análise	Modelagem	Melhoria	Integração	Implantação	Controle
Kirchner (2006)		Estratégia		Design	Otimização		Execução		Controle
Jeston & Nelis (2006)	Estratégia da organização	Arquitetura de processos	Lançamento	Compreensão	Inovação		Desenvolvimento	Pessoas	Análise de valor realizado
ABPMP (2009)	Estratégia e Planejamento de processos		Análise de processo de negócio	Design e modelagem de processo de negócio		Refinamento do processo	Implantação		Monitoramento e controle
Modelo de ciclo unificado	Planejar o BPM		Analisar, modelar e otimizar os processos				Implantar processos		Monitorar o desempenho de processos

Fonte: BALDAM, 2014, p. 92

Conforme visto no quadro anterior, Jeston e Nelis (2008) sugerem um conjunto de ações específicas para a o gerenciamento dos processos de negócio, conjunto esse que pode ser moldado de acordo com a realidade e necessidade de cada organização. O modelo possui dez fases, conforme descrito abaixo:

1 Estratégia organizacional (*Organization strategy*): Nesta fase deve ser assegurado que a estratégia, visão e objetivos estratégicos estejam claramente alinhados e entendidos por todos aqueles que estarão envolvidos no gerenciamento.

2 Arquitetura de Processos (*Process architecture*): É neste momento que a arquitetura de processos é projetada, alinhada com os princípios, diretrizes e estratégias da organização.

3 Plataforma de Lançamento (*Launch pad*): Nesta fase são definidos o local onde será iniciado o projeto *BPM* dentro da organização e os processos a serem analisados, assim como as suas respectivas metas.

4 Entenda (*Understand*): Nesta fase é necessário que o processo e o ambiente em que o mesmo se insere sejam completamente conhecidos, para que seja possível avançar à fase seguinte.

5 Inovar (*Innovate*): Esta é a fase criativa do modelo, onde são buscadas novas opções para a melhoria do processo em análise, podendo ser necessário executar algumas simulações para a escolha da melhor opção a ser utilizada.

6 Desenvolver (*Develop*): Neste momento são descritos e construídos todos os componentes necessários para a implementação da inovação ou do novo processo, que não necessariamente envolvem TI, mas sim toda a infraestrutura necessária, como material, espaço, entre outros.

7 Pessoas (*People*): Esta é uma fase crítica da estrutura, já que pode colocar em risco todo o trabalho desenvolvido até então. São as pessoas que fazem com que os processos funcionem de forma eficaz e eficiente. Independentemente de quanta automação está envolvida, garantir o engajamento e o treinamento da equipe em todas as fases é fundamental para o sucesso da gestão de processos.

8 Implementar (*Implement*): Nesta fase aplica-se na prática tudo aquilo que foi projetado até o presente momento, podendo ser a implementação de novos processos, de novas funções, gestão de desempenho, treinamento, entre outras propostas de melhorias levantadas até então.

9 Realize o valor (*Realize value*): Esta fase compreende a entrega de relatórios e dos benefícios do processo de gerenciamento.

10 Desempenho sustentável (*Sustainable performance*): Nesta fase é necessário garantir que os processos sejam continuamente melhorados para otimizar os esforços de tempo e dinheiro despendidos ao seu gerenciamento. Os processos, de forma geral, são executados repetidamente, então, ao se aplicar em ciclo o modelo aqui proposto à medida que os processos vão sendo executados, pode-se a cada vez encontrar oportunidades de melhoria que aprimorem o desempenho dos processos e, conseqüentemente, da organização como um todo.

Conclusivamente, tem-se que um aspecto importante no uso do *framework* sugerido pelos autores é que apesar das fases serem mostradas sequencialmente - e normalmente seguem a ordem indicada, este nem sempre é o caso, podendo haver ocasiões em que uma ou outra fase não são relevantes para o caso em que se aplicam (JESTON; NELIS, 2008).

Tendo sido explanado o tema do presente estudo em termos teóricos, registra-se, então, no quadro 2 abaixo os constructos teóricos identificados desse levantamento teórico aqui relatado, bem como suas respectivas perguntas para investigação na pesquisa.

QUADRO 2 - Constructos teóricos

Identificação	Constructo	Fonte	Pergunta de Investigação
C1	O gerenciamento dos processos deve se dar em concordância com a estratégia definida pelo gestor da empresa, para que essa seja otimamente executada. E para que a empresa alcance os objetivos fixados nessa estratégia, é necessário mensurar o desempenho dos seus processos a fim de encontrar oportunidades de inovação e melhorias consistentes para o seu negócio.	(TRKMAN, 2010; BALDAM, 2014)	De que forma a empresa gerencia seus processos?

C2	<i>BPM</i> pode ser entendido como uma disciplina de gestão que aborda os processos organizacionais desde a sua identificação, passando pela moldagem, pela execução e, entre outras etapas, pelo controle e, finalmente, melhoria dos processos para o alcance de melhores resultados globais para a organização. Esse gerenciamento é contínuo e flexível aos moldes de cada realidade organizacional.	(PAIM et al., 2009; TRKMAN 2010; ABPMP, 2013; BALDAM, 2014).	De que forma o <i>BPM</i> auxilia na melhoria dos resultados globais da organização?
C3	O uso de ferramentas de TI desempenha papel fundamental para o gerenciamento dos processos e para o alcance de melhorias significativas do desempenho organizacional.	(MELÃO; PIDD, 2000)	De que forma a TI se mostra importante para o gerenciamento dos processos e para o alcance de melhorias significativas do desempenho da empresa?

Fonte: Autoras

Estes constructos serão utilizados posteriormente para o cotejamento entre a teoria e prática deste estudo.

3. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos que trarão à existência o cumprimento dos objetivos fixados para a presente pesquisa serão descritos neste capítulo. A busca pela melhor forma de conduzir a presente pesquisa com a garantia de um rico e apropriado fundamento teórico são a justificativa da importância da descrição metodológica realizada no presente capítulo (MIGUEL, 2005).

São diversas e conhecidas as definições propostas por autores quanto às características e tipologias da pesquisa científica. É conveniente, aqui, apresentar e definir apenas as opções que caberão ao presente estudo.

3.1. CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quando considera-se a realidade dos objetivos propostos pela pesquisa aqui documentada, é possível constatar a necessidade de observar um dado fenômeno dentro do seu contexto natural, sendo o pesquisador a ferramenta que possibilita o contato para posterior entendimento dos acontecimentos no ambiente do objeto de estudo, razão que leva à definição da natureza qualitativa do estudo presente (GODOY, 1995).

Trabalhos dessa natureza visam a conhecer minuciosa, prolongada e empiricamente o fenômeno e o contexto natural no qual os acontecimentos se justificam (GODOY, 1995; MIGUEL, 2007). E, para essa realidade, cabe uma segunda escolha de método de condução da pesquisa, que tange ao seu escopo (GODOY, 1995; MAYS; POPE, 1996; MATTAR, 1996 apud MIGUEL, 2007), sendo escolhida para esta a modalidade estudo de caso.

O método de estudo de caso para proceder uma pesquisa visa a aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido (MATTAR, 1996 apud MIGUEL, 2007) de forma que, ao final do estudo, seja possível contribuir com a teoria descrevendo os processos e os resultados obtidos.

Considerando, então, as características até aqui apresentadas, faz-se também oportuna a diferenciação do estudo a ser realizado quanto ao seu conteúdo e objetivo final, que, a partir da explanação de Yin (2001) e Voss et al., 2002 apud MIGUEL, 2007), é definido como sendo de natureza descritiva, novamente remetendo às intenções de conhecer, analisar e registrar os resultados obtidos a partir do estudo de caso do fenômeno a ser estudado.

Miguel (2007) sugere certos passos relevantes a serem executados para a completa condução de um estudo de caso, recomendações essas que serão seguidas ao longo da pesquisa para que se embase cientificamente o procedimento escolhido. São os passos:

- a) Definição de uma estrutura conceitual-teórica:** O embasamento teórico a partir de uma revisão da literatura se faz importante para o levantamento de lacunas que sugiram proposições para posterior constatações. Essas lacunas, pelo autor, são conceituadas como “constructos” (“*constructs*: elemento extraído da literatura que representa um conceito a ser verificado, nesse caso empiricamente”) (MIGUEL, 2007, p. 221, grifo do autor). Essa revisão de literatura deu-se no capítulo 2 registrado anteriormente neste relatório;
- b) Planejamento do caso:** Definir o caso a ser investigado de forma que possa ser devidamente justificada a escolha. O caso escolhido para realização da pesquisa é o de uma empresa prestadora de serviços no ramo da construção civil, que dispõe de processos produtivos e administrativos passíveis de análise relevante para o objeto do presente estudo. Nesta etapa também cabe estipular a estratégia para a coleta de dados, que se dará em forma de observação direta, que busca destacar algo específico dentro do conjunto observado, através de características que podem ser destacadas; consiste na utilização dos sentidos para obter informações da realidade (ZANELLA, 2007); de entrevista semi estruturada, onde o entrevistador segue um roteiro pré definido com os indivíduos da organização do caso, mas sem que se prenda rigidamente à sequência das perguntas, dando abertura ao entrevistado, com o propósito de obter respostas o mais próximas possíveis da realidade (ZANELLA, 2007) e de análise documental da qual dispor a empresa, procedimento esse que, segundo Gil (2008), faz uso de material rico em dados da organização, que podem ser analisados e utilizados para os fins da pesquisa. Além disso, no planejamento do caso se dá a descrição da validade cabível ao presente estudo, que, ao se observar os tipos elencados pelo autor, é definida como validade descritiva, uma vez que se expressa “pelo grau pelo qual o relatório da pesquisa é exato, ou seja, representa a situação pesquisada” (MIGUEL, 2007, p. 226). Com as escolhas aqui registradas e devidamente fundamentadas, fez-se o planejamento do caso que seguirá neste trabalho;
- c) Conduzir teste piloto:** Aqui far-se-á o teste dos procedimentos adotados para a coleta de dados para averiguar a qualidade dos mesmos e a sua relevância

para o atendimento dos objetivos do estudo e, verificadas possíveis falhas nos métodos, serão realizadas as correções cabíveis;

- d) Coletar os dados:** Neste momento a empresa alvo do caso será contatada para que se possa dar início à pesquisa e, então, aplicar os procedimentos definidos para a coleta dos dados, registrando-os da forma que for tida como conveniente, quer seja por gravação, quer seja por anotações, buscando não perder dos registros quaisquer informações importantes;
- e) Analisar os dados:** Este passo consistirá na transcrição dos dados coletados, reduzindo-os aos que são relevantes para o estudo. Seguidamente, um painel será construído a fim de relacionar os dados coletados com as respectivas variáveis de interesse do estudo para que se possa transparecer causalidades entre os mesmos, buscando responder às questões propostas inicialmente pela pesquisa;
- f) Gerar relatório:** O relatório consistirá na síntese conclusiva daquilo que foi possível construir ao longo das etapas anteriores, ou seja, é a apresentação dos resultados do caso estudado e da sua relação e/ou contribuição para a teoria embasadora da pesquisa. Vale, aqui, ressaltar a ideia do autor a respeito de relatar com a maior veracidade possível os resultados, de modo a não manipulá-los em função da teoria, uma vez que narrar os resultados exatamente conforme foram sucedidos, pode prover sementes para uma nova teoria a ser abordada posteriormente (MIGUEL, 2007).

3.2. PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Na condução do presente estudo de caso serão utilizados os procedimentos técnicos propostos por Jeston e Nelis (2008) que versam a respeito do *BPM*, os quais foram citados no quadro 1 anteriormente. Todavia, uma vez que as limitações da pesquisa - explanadas a seguir na seção 3.3 deste documento - impediram a execução de todas as etapas propostas pelos autores, foram abordados na presente pesquisa apenas os passos do modelo que couberam aos recursos disponíveis para o estudo. Então, a estrutura de passos adaptada a ser utilizada na condução do estudo se apresenta relacionada a seguir:

- 1) Estratégia organizacional (*Organization strategy*):** Nesta fase do projeto exalta-se a importância de que o Gerenciamento de Processos de Negócios esteja alinhado com a

estratégia da empresa, para que seja possível estabelecer uma conexão clara e garantir que o projeto supra as expectativas da mesma e contribua para futuros resultados positivos para o fim organizacional. A conceituação de estratégia faz-se, aqui, relevante, para esclarecer o contexto do qual trata esta etapa do estudo. De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), estratégia “é um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização, em um todo coeso”. Então, para conhecer e entender a estratégia organizacional e alinhá-la aos esforços de *BPM*, serão utilizados os métodos de entrevista, observação e análise documental. Com as informações recolhidas, se fará uso do Business Model Canvas, que é “uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes” (STERWALDER, 2010), a fim de possibilitar ao leitor um entendimento do negócio da organização alvo do estudo.

- 2) **Arquitetura de Processos** (*Process architecture*): Após a definição dos objetivos estratégicos da organização, deve-se desenvolver a sua arquitetura de processos, que é um esboço da estrutura de processos da empresa e tem como objetivo prover uma visão mais clara da organização e avaliar os seus processos de forma analítica, considerando a importância de cada um e como se relacionam entre si.
- 3) **Plataforma de Lançamento** (*Launch pad*): Conforme já explanado na fundamentação teórica deste relatório, nesta fase são definidos o local onde será iniciado o projeto *BPM* dentro da organização e os processos a serem analisados, assim como as suas respectivas metas. A ferramenta cabível para o procedimento é o *dashboard* que, segundo Mitchell e Ryder (2013), é uma ferramenta de informação gerencial que faz uso de indicadores para verificar e administrar informações a respeito do desempenho da organização frente aos seus objetivos.
- 4) **Entenda** (*Understand*): Nesta etapa são conhecidos os processos em sua pura realidade. Como são, e não necessariamente como deveriam ser em sua forma ideal. Os métodos para coleta de dados já escolhidos e registrados anteriormente na seção 3.1. deste capítulo (Análise documental, observação em campo e entrevista semiestruturada) tornaram possível o recolhimento das informações a serem registradas no presente passo do estudo de caso. A partir dessas informações, pode-se realizar a medição de desempenho dos processos, a identificação de problemas e do que funciona bem, além da identificação de mudanças simples que geram ganho de desempenho. Neste momento será utilizada a ferramenta Diagrama de Pareto que permite identificar quais interações são mais significativas sobre cada variável

analisada, sendo possível priorizar a problemática necessária no momento (DE OLIVEIRA; ALLORA; SAKAMOTO, 2005). Feito isso, será utilizada a ferramenta Diagrama de Ishikawa para que seja possível entender a relação entre a causa e o efeito do fenômeno a ser observado (LINS, 1993).

- 5) **Inovar** (*Innovate*): O principal objetivo desta fase é tornar o processo analisado dentro do escopo tão eficiente quanto possível, procurando atender às expectativas das partes interessadas no processo. Para explicar as propostas de melhoria, far-se-á uso da ferramenta 5w2h: o 5W corresponde às palavras de origem inglesa What, When, Why, Where e Who, e o 2H, à palavra How e à expressão How Much. Esta ferramenta auxilia na construção do pensamento para que seja possível visualizar a divisão das tarefas dentro do processo e, de forma gerencial, estruturar o objeto alvo do uso desta ferramenta 5w2h (BEHR; MORO; ESTABEL, 2008).

3.3. LIMITES DA PESQUISA

Os limites da presente pesquisa se dão em torno da exclusão de determinados procedimentos técnicos propostos por Jeston e Nelis (2008) do seu escopo, uma vez que a metodologia dos autores foi adaptada para os recursos de tempo disponíveis para o estudo. Ou seja, o tempo delimitado para a realização da pesquisa exigiu que ficassem externamente ao seu escopo os seguintes procedimentos: Desenvolver (*Develop*), Pessoas (*People*), Implementar (*Implement*), Realize o valor (*Realize value*) e Desempenho sustentável (*Sustainable performance*), ou seja, passos 6 ao 10 propostos por Jeston e Nelis (2008).

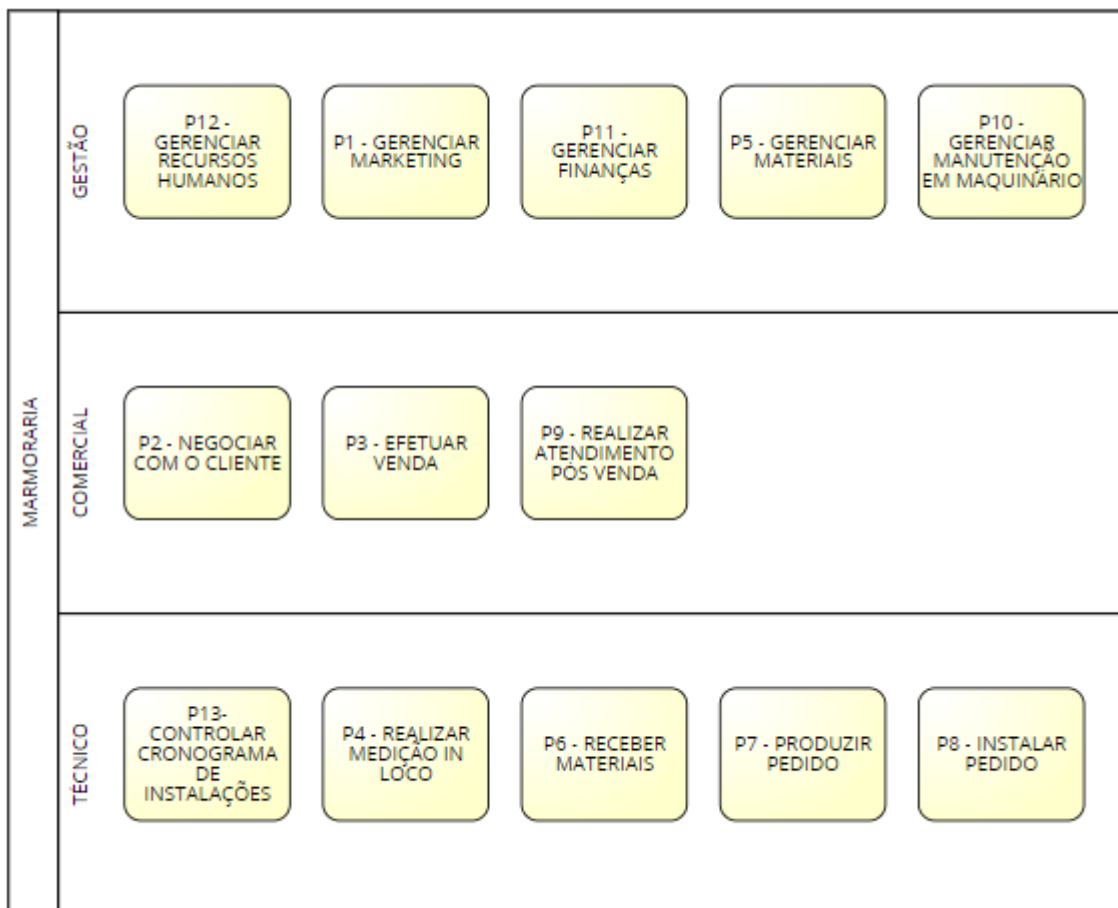
4. ESTUDO DE CASO

Nesta seção será relatada a pesquisa realizada em empresa prestadora de serviços do ramo da construção civil escolhida para o caso, ordenadamente conforme se deu a sua execução, de acordo com os procedimentos metodológicos anteriormente descritos.

4.1. CONDUÇÃO DO TESTE-PILOTO

Na condução do teste piloto, a fim de testar os procedimentos de coleta de dados, fez-se a primeira identificação dos principais processos da empresa, sendo divididos entre as seguintes categorias: processos de gestão, processos comerciais e processos técnicos, conforme são apresentados no quadro a seguir.

QUADRO 3 - Teste piloto



Fonte: Autoras

Essa tentativa inicial de aplicar os procedimentos de coleta de dados - entrevista semi-estruturada, observação e análise documental - possibilitou, portanto, a validação desses métodos para o estudo, já que o resultado da aplicação foram informações condizentes com o que foi buscado e de extrema importância para o estudo.

4.2. COLETA DE DADOS: ESTUDO DE CASO

Após o teste inicial dos procedimentos adotados para a coleta de dados, é momento de iniciar o estudo de caso que deverá implicar em conclusões a respeito da teoria abordada na pesquisa.

4.2.1. Estratégia organizacional (*Organization strategy*)

A fim de conhecer mais detalhadamente a empresa alvo do presente estudo, entender as suas ambições e a sua realidade em contrapartida, fez-se necessária, em campo, observação da realização dos processos no cotidiano da equipe, bem como análise documental da qual dispunha a empresa e uma entrevista em profundidade com o gestor, cuja transcrição completa encontra-se no apêndice A deste relatório.

Dentre outras informações importantes recolhidas na entrevista, destaca-se que a empresa atua no mercado de rochas ornamentais para pessoas físicas ou jurídicas de renda média a alta, sendo o seu público principal o da Grande Florianópolis. Como proposta de valor, a empresa oferece a qualidade da produção e dos detalhes e a pontualidade desde o atendimento, passando pela produção até a entrega final ao cliente. A qualidade é citada pelo gestor como importante desde a atenção às especificações do pedido. Segundo ele, *“se tem uma coisa difícil de tolerar é muito retrabalho, ter que refazer alguma parte do trabalho por falta de capricho no começo a gente evita ao máximo, porque aí a produção não flui, perdemos muito tempo e dinheiro”*.

São cinco (5) o número de funcionários com os quais a empresa conta atualmente, e, para o gestor, é um fator crítico de sucesso ter uma equipe sólida. Conforme relatado pelo mesmo, um dos objetivos da empresa é *“fazer com que eles fiquem com a gente por muito tempo, que façam parte do crescimento da empresa, esse é um grande objetivo nosso, porque só assim eu posso tirar mais tempo para vender enquanto eles cuidam da parte da produção”*. E, porque a sua única fonte de renda está na venda dos seus produtos e serviços, aumentar o

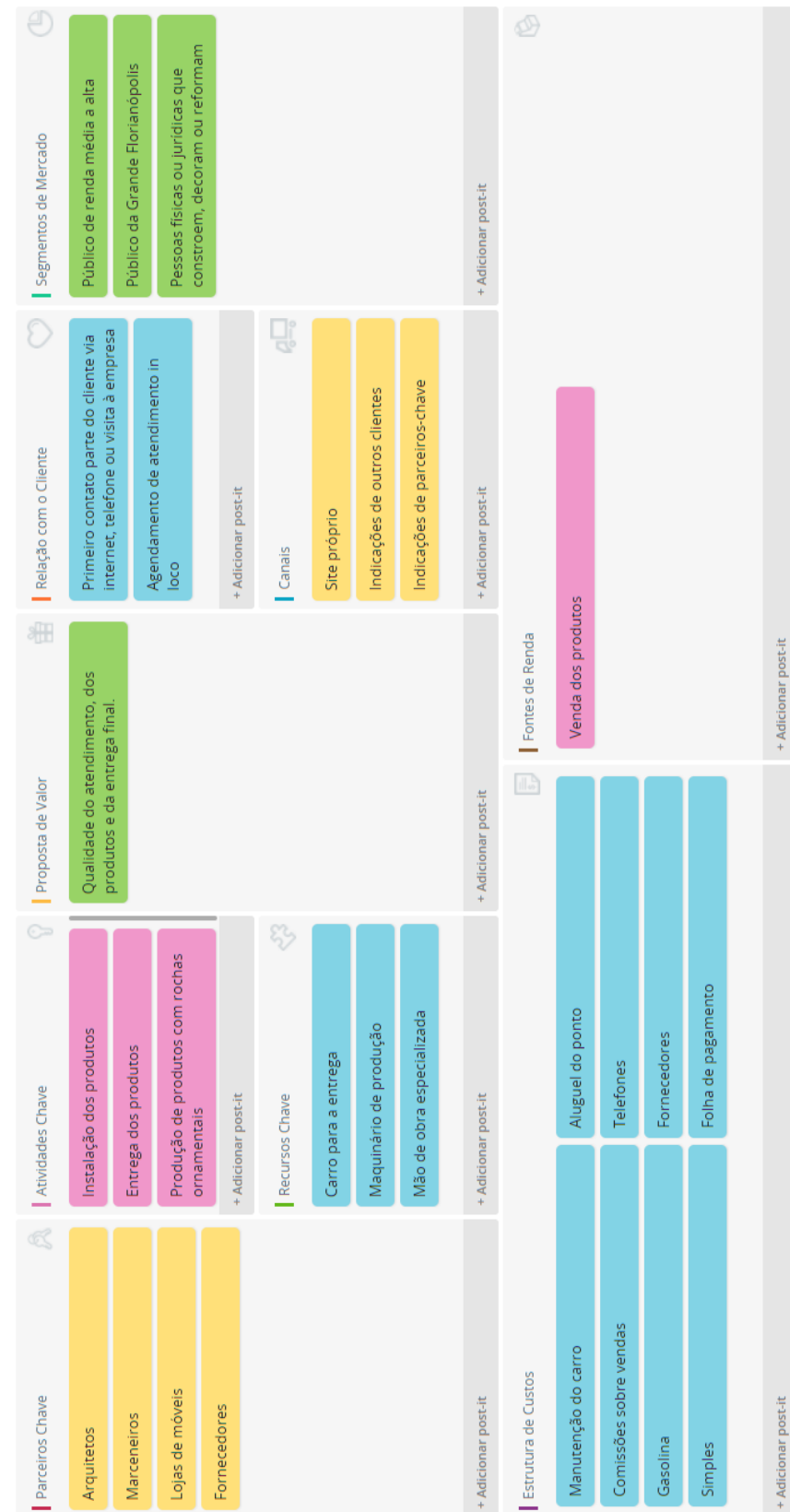
faturamento é também citado como outro objetivo traçado pela empresa, e que direta ou indiretamente está ligado com a questão de recursos humanos da empresa, já que, para o gestor, se a empresa tiver uma equipe forte, *“automaticamente vamos ter capacidade para produzir mais e aumentar o faturamento, o que seria interessante tanto para os sócios quanto para os funcionários”*.

Quando questionado a respeito do relacionamento com o cliente, o gestor afirmou partir do cliente, na maioria dos casos, o primeiro contato. A empresa tem um site por onde o cliente pode contatá-la, assim como via e-mail ou telefone. Ora encontrada através site, ou seja, pela internet, ora citada como indicação de outros clientes, a empresa busca captar o cliente e retê-lo apenas através de um bom atendimento e de uma boa entrega, já que ele mesmo é um meio de propagação do nome da empresa. Mas em se tratando de ações voltadas especificamente para atrair novos clientes ou retê-los, o gestor admite não ser um hábito da empresa, quando afirma que a empresa não tem *“muitas informações sobre o porque daqueles que não fecham o serviço, infelizmente. Se procurássemos saber os motivos que levam eles a escolher outras empresas talvez não perdêssemos muitos deles”*.

Além dos macro objetivos apresentados pelo gestor, que são o de reter recursos humanos e aumentar o faturamento, existem alguns outros também importantes para o aumento da eficiência organizacional, como, por exemplo, melhorar o controle do estoque de materiais, que, para o gestor *“a falta de controle me faz ter que comprar na pressa, muitas vezes até pagando mais caro por não dar tempo de ir direto no nosso fornecedor habitual”*.

Tendo sido obtido um conhecimento geral a respeito da empresa do caso, fez-se uso da ferramenta Canvas (figura 1) no intuito de ilustrar os relatos, proporcionar uma melhor compreensão do modelo de negócio da organização e possibilitar uma visão global da mesma.

FIGURA 1 - Canvas



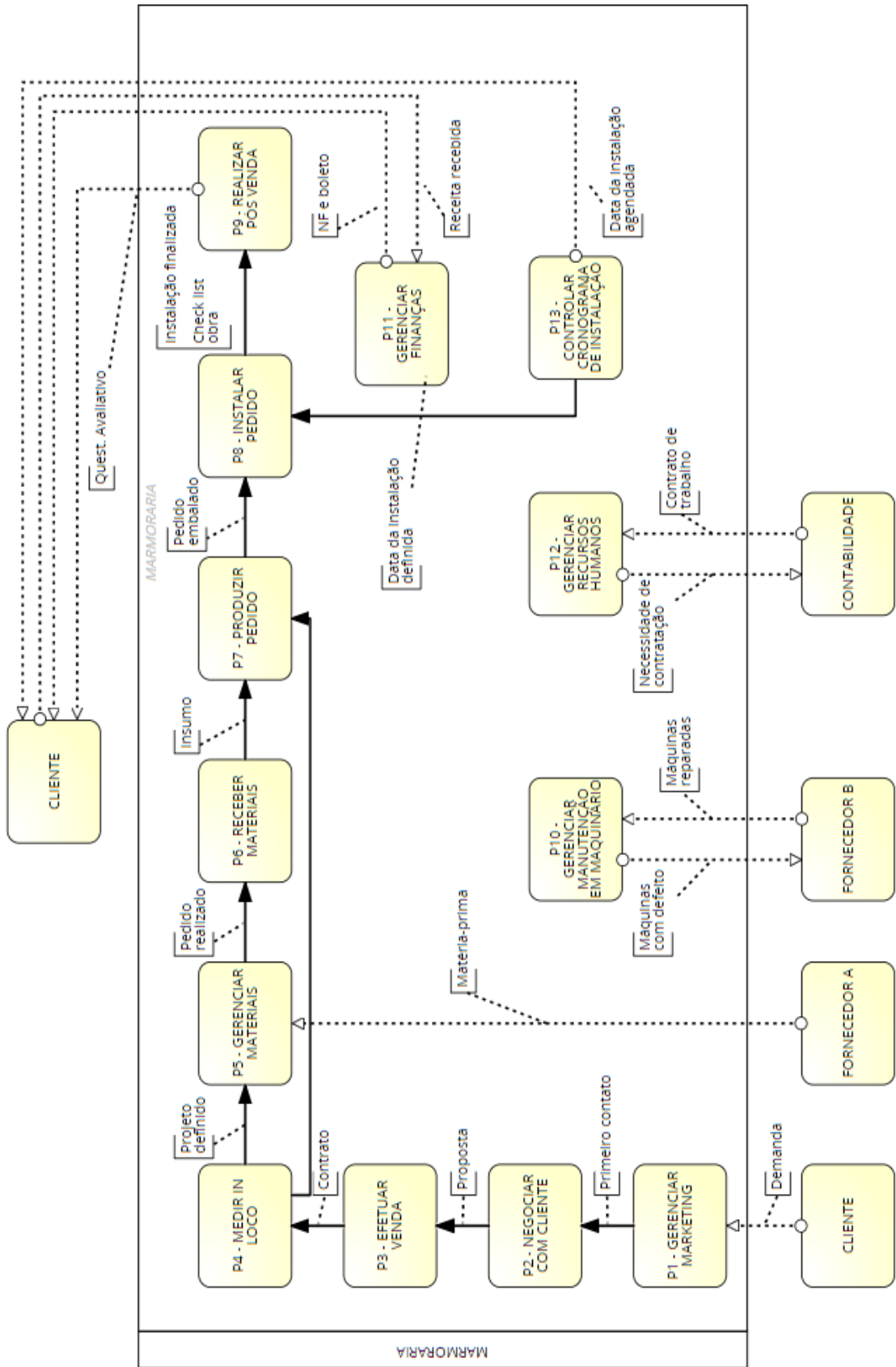
Fonte: Autoras

A importância de conhecer a estratégia da empresa alvo do estudo, tanto em aspectos gerais de negócio - como foi apresentado no Canvas - quanto em termos mais sigilosos angariados por meio da coleta de dados in loco, é confirmada quando essas informações serão a base para todo e qualquer esforço de *BPM* realizado no estudo, uma vez que, como já foi mencionado, o gerenciamento dos processos deverá refletir tão somente as ambições estratégicas da organização.

4.2.2. Arquitetura de processos (*Process architecture*)

A etapa correspondente à arquitetura de processos, no intuito de proporcionar uma visão extensiva da organização, visa a entregar uma estrutura dos processos (figura 2) da empresa alvo do estudo, e o fluxo do relacionamento que estes estabelecem entre si por meio das suas respectivas entradas e saídas.

FIGURA 2 - Arquitetura dos processos



Fonte: Autoras

Os processos - identificados nos retângulos por Pn° - partem de uma demanda inicial denominada entrada e entregam um produto chamado de saída. E essas demandas e produtos fazem, portanto, o intermédio entre os processos da organização no seu fluxo de execução cotidiano. Na arquitetura, a apresentação dos processos obedece um fluxo lógico de funcionamento, e os processos não participantes do fluxo principal são executados paralelamente e simultaneamente com os demais na organização, uma vez que não dependem sistematicamente de um processo em específico no fluxo das atividades da organização.

4.2.3 Plataforma de lançamento (*Launch pad*)

A observação da condução das atividades na empresa durante o período em que foi desenvolvido o estudo de caso permitiu a constatação de que a organização não dispunha de ferramentas que auxiliassem no gerenciamento do desempenho dos seus processos para que se pudesse contar com os mesmos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

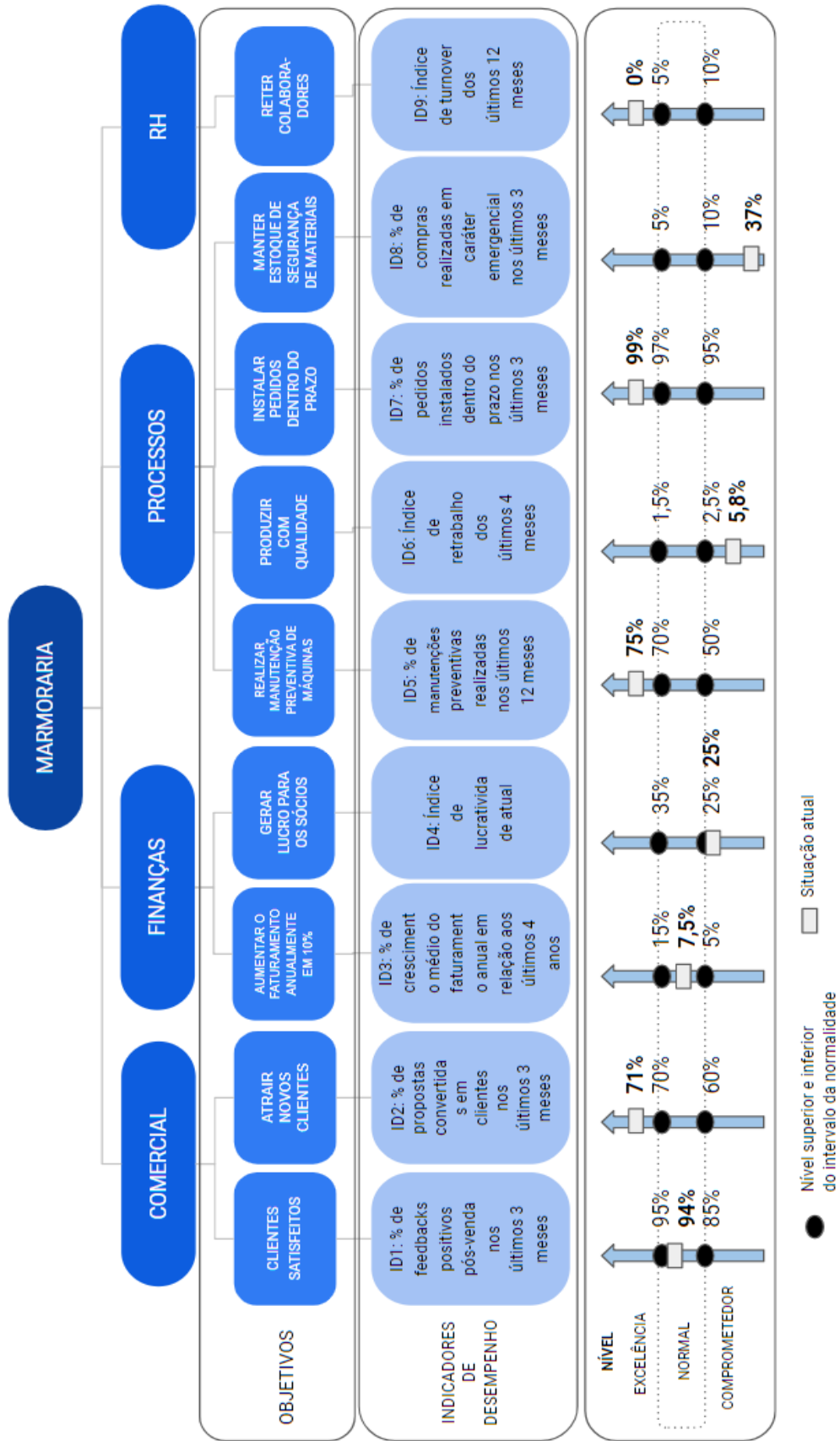
Por esse motivo, a partir dos esforços despendidos para conhecer a empresa, portanto, foram definidos os indicadores que apresentem o desempenho dos processos da organização de acordo com os seus objetivos centrais. Além disso, no estudo foi identificada a realidade atual desses números para posterior análise e gerenciamento do gestor.

Essa iniciativa deu início à primeira oportunidade de melhoria encontrada no estudo: um *dashboard* (figura 3) foi construído para melhor visualização das informações e, posteriormente, legitimado com o gestor. A incorporação do *dashboard* nas rotinas da administração é o que possibilitará que essa ferramenta gere ganhos de informação para a tomada de decisão gerencial.

No *dashboard* estão explicitados os objetivos da organização relativos às áreas organizacionais que, na figura, são superiormente citadas. Abaixo dos objetivos encontram-se os indicadores utilizados pela empresa para mensurar o seu desempenho e verificar oportunidades de melhorias que a levarão ao alcance daqueles.

Quanto aos números, encontram-se em negrito os percentuais que indicam a situação atual dos números dos respectivos indicadores de desempenho, verificados no momento do estudo para os períodos considerados pelos seus indicadores. Os intervalos entre as formas de círculo, por sua vez, indicam a normalidade e, respectivamente, acima e abaixo da normalidade encontram-se os níveis excelentes e comprometedores.

FIGURA 3 - Dashboard



Fonte: Autoras.

De posse das informações recolhidas até o presente momento do estudo, portanto, foi construído o quadro 4 a seguir, a partir do qual foram verificados não somente os indicadores de desempenho inerentes à organização, mas também o vínculo que demonstram com os processos da empresa, confirmando a relação direta que os processos têm com o desempenho da organização. As informações apresentadas no quadro 4 foram legitimadas com o gestor.

QUADRO 4 - Relação entre os Indicadores de Desempenho e os Processos

INDICADOR DE DESEMPENHO	PROCESSOS RELACIONADOS AO INDICADOR
ID1: % de feedbacks positivos pós-venda nos últimos 3 meses.	P7- Produzir pedido; P8 - Instalar pedido; P9 - Realizar atendimento pós-venda.
ID2: % de propostas convertidas em clientes nos últimos 3 meses.	P2 - Negociar com o cliente; P3 - Efetuar venda.
ID3: % de crescimento médio do faturamento anual em relação aos últimos 4 anos.	P1 - Gerenciar marketing; P3 - Efetuar venda.
ID4: Índice de lucratividade atual.	P2 - Negociar com o cliente; P3 - Efetuar venda; P11- Gerenciar finanças.
ID5: % de manutenções preventivas realizadas nos últimos 12 meses.	P10 - Gerenciar manutenção em maquinário.
ID6: Índice de retrabalho dos últimos 3 meses.	P4 - Realizar medição in loco; P7 - Produzir pedido; P8 - Instalar pedido.
ID7: % de pedidos instalados dentro do prazo nos últimos 3 meses.	P6 - Receber materiais; P8 - Instalar pedido; P13 - Controlar cronograma de instalações.
ID8: % de compras realizadas em caráter emergencial nos últimos 3 meses.	P5 – Gerenciar materiais.
ID9: Índice de turnover dos últimos 12 meses.	P12 - Gerenciar recursos humanos.

Fonte: Autoras.

Em seguida, fazendo uso das informações referentes à situação atual do desempenho da organização apresentado por meio dos seus indicadores, no quadro 5 temos o ranking dos indicadores para o gerenciamento dos processos ligados aos mesmos por parte da organização, cujo critério de priorização foi a distância da excelência - definida pelo gestor e apresentada no *dashboard* (figura 3) - que o indicador apresenta atualmente. Ou seja, quanto maior se

encontra a distância desse indicador da sua excelência, mais prioritária será a sua posição no ranking do *BPM*, visando a possíveis, futuras e contínuas melhorias para a organização.

Os processos a serem analisados individualmente no presente estudo serão aqueles que apresentam relação com as causas mais frequentes que levam os indicadores de desempenho a um nível insatisfatório para a empresa (indicadores esses e respectivas realidades ilustrados anteriormente, na figura 3: *Dashboard*).

QUADRO 5 - Ranking de priorização dos Indicadores de Desempenho

RANKING	INDICADOR DE DESEMPENHO
01	ID8. % de compras realizadas em caráter emergencial nos últimos 3 meses
02	ID 6. Índice de retrabalho dos últimos 4 meses
03	ID 4. Índice de lucratividade atual
04	ID 3. % de crescimento médio do faturamento anual em relação aos últimos 4 anos
05	ID 1. % de feedbacks positivos pós-venda nos últimos 3 meses
06	ID 2. % de propostas convertidas em clientes nos últimos 3 meses
07	ID 7. % de pedidos instalados dentro do prazo nos últimos 3 meses
08	ID 5. % de manutenções preventivas realizadas nos últimos 12 meses
09	ID 9. Índice de turnover dos últimos 12 meses

Fonte: Autoras

A partir dessas informações, portanto, torna-se possível visualizar a organização em termos de seus processos e entender a realidade de desempenho dos mesmos para que a empresa possa concentrar seus esforços em melhorar o desempenho daquilo que, de fato, impactará os seus objetivos.

Com base nas informações do quadro 4 a respeito da relação dos processos com os indicadores de desempenho, fez-se necessária a definição de quais processos viriam a ser analisados para buscar a melhoria dos números dos respectivos indicadores.

Considerando que o “ID8 % de compras realizadas em caráter emergencial” tem apenas um processo impactando os seus números, esse processo - “Gerenciar materiais” - será analisado no primeiro momento. Seguidamente no ranking, o “ID6 Índice de retrabalho dos últimos 3 meses” apresenta três processos relacionados aos seus números, o que faz emergir a necessidade de listar as ocorrências para entender suas causas e verificar a origem dos números deste indicador. Essas ocorrências são apresentadas no quadro 6 a seguir, conforme disponibilização de dados documentais por parte da empresa, além de relatos do gestor durante a investigação.

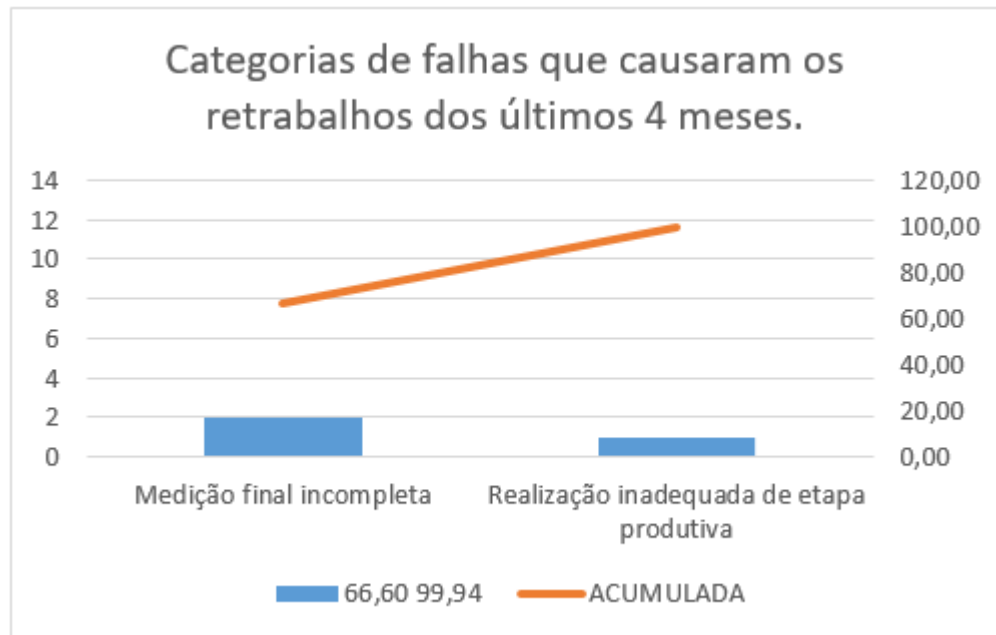
QUADRO 6 - Descrição dos retrabalhos dos últimos 4 meses (Fev/2018 - Mai/2018)

DATA	RETRABALHO	CATEGORIA DE FALHA
fev/18	Refazer peça com medida equivocada	Medição final incompleta
mar/18	Refazer acabamento	Realização inadequada de etapa produtiva
mai/18	Refazer peça com medida equivocada	Medição final incompleta

Fonte: Autoras

Após esse recolhimento, se fez relevante o uso do Diagrama de Pareto para afirmar o processo que apresenta relação com a falha mais frequente contribuinte para o número insatisfatório do indicador. O referido diagrama é apresentado na figura 4 a seguir.

FIGURA 4 - Diagrama de Pareto para as categorias de falhas que geraram os retrabalhos dos últimos 4 meses



Fonte: Autoras

Portanto, essas informações inferem que a análise individual, em segundo lugar, deve se dar em torno do processo “Medir in loco”.

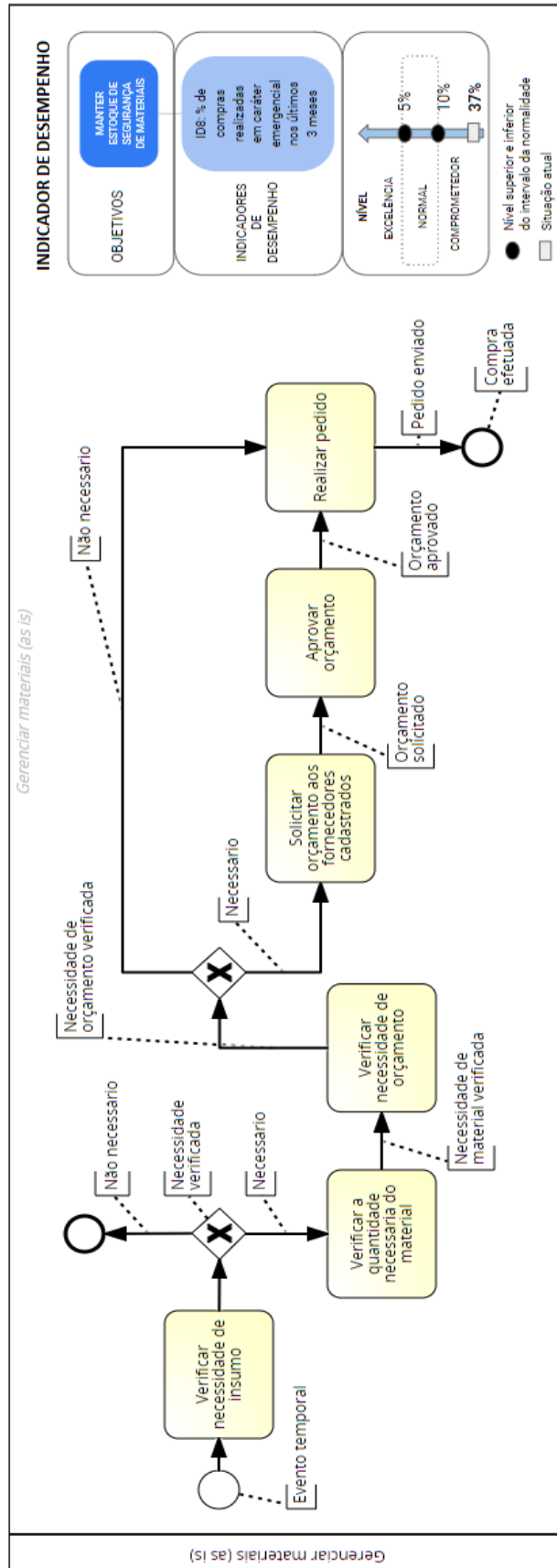
4.2.4. Entenda (*Understand*)

Neste procedimento, os processos analisados serão entendidos da forma como se dão, originalmente, na organização e, para recolhimento das informações necessárias para tal, foi realizada uma entrevista em profundidade com o gestor, cuja transcrição completa encontra-se no apêndice B deste relatório.

4.2.4.1. Processo “Gerenciar materiais”

Nesta seção, considerando a ordem decrescente do ranking de priorização dos processos, foi ampliado o processo “gerenciar materiais” e, para sua compreensão, obteve-se o seu fluxo, apresentado na figura 5, através do qual foi possível a visualização das atividades inerentes a este processo e suas respectivas entregas e desdobramentos.

FIGURA 5 - *As is* do fluxo do processo “Gerenciar materiais”



Fonte: Autoras

Para entender como o processo de fato se dá no contexto organizacional, fez-se uso de informações cedidas pelo gestor em uma segunda entrevista em profundidade, cujo roteiro e transcrição completa encontram-se no Apêndice A deste documento. Nessa oportunidade, foram esclarecidas algumas rotinas de trabalho relativas ao processo de compras de materiais e levantados alguns problemas enfrentados pelo gestor em determinadas etapas do mesmo.

Além disso, análise documental referente aos registros de compras dos meses de janeiro, fevereiro e março de 2018 da empresa em questão no estudo, bem como colaboração do gestor para a identificação das categorias de falhas na atividade, tornaram possível a distinção entre as compras em programadas e emergenciais, além da categorização dessas últimas de acordo com a falha ocorrida (Quadro 7).

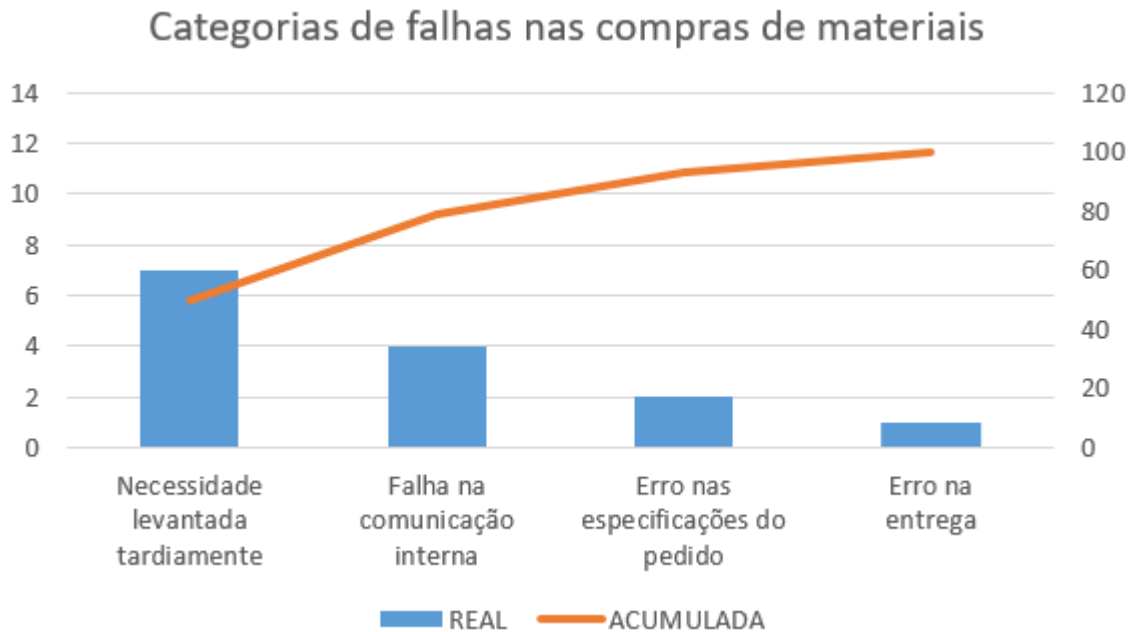
QUADRO 7 - Categorização de todas as compras de materiais realizadas nos últimos 3 meses

DATA	FORNECEDOR	TIPO DA COMPRA	CATEGORIA
jan/18	A	Programada	-
jan/18	A	Programada	-
jan/18	A	Emergencial	Falha na comunicação interna
jan/18	B	Programada	-
jan/18	C	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
jan/18	A	Programada	-
jan/18	A	Programada	-
jan/18	A	Programada	-
jan/18	A	Emergencial	Falha na comunicação interna
jan/18	D	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
jan/18	A	Programada	-
jan/18	D	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
fev/18	A	Programada	-
fev/18	B	Programada	-
fev/18	A	Programada	-
fev/18	A	Emergencial	Erro nas especificações do pedido
fev/18	B	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
fev/18	C	Emergencial	Falha na comunicação interna
fev/18	A	Programada	-
fev/18	A	Programada	-
fev/18	A	Programada	-
fev/18	B	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
fev/18	D	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
fev/18	D	Programada	-
fev/18	D	Programada	-
mar/18	A	Programada	-
mar/18	A	Programada	-
mar/18	A	Emergencial	Falha na comunicação interna
mar/18	A	Programada	-
mar/18	A	Emergencial	Erro nas especificações do pedido
mar/18	A	Programada	-
mar/18	A	Emergencial	Erro na entrega
mar/18	C	Programada	-
mar/18	D	Emergencial	Necessidade levantada tardiamente
mar/18	D	Programada	-
mar/18	A	Programada	-
mar/18	A	Programada	-
mar/18	A	Programada	-

Fonte: Autoras

Em seguida, a utilização da ferramenta Diagrama de Pareto (figura 6) possibilitou a visualização da frequência com que ocorriam os eventos de compras emergenciais e as categorias mais incidentes nesses casos, catalisando o alcance do entendimento a respeito dos momentos de fricção do processo.

FIGURA 6 - Diagrama de Pareto para as categorias de falhas das compras de materiais



Fonte: Autoras

Explicitadas as categorias de falhas e suas respectivas incidências, expôs-se a atividade comprometedora e responsável pelos números atualmente insatisfatórios indicador de desempenho ligado ao processo: Percentual de compras realizadas em caráter emergencial nos últimos 3 meses. A referida atividade encontra-se no início do processo: “Verificar necessidade de insumo”, cujos problemas de execução eficiente têm sido levantados pelo gestor como comprometedores no cotidiano da organização.

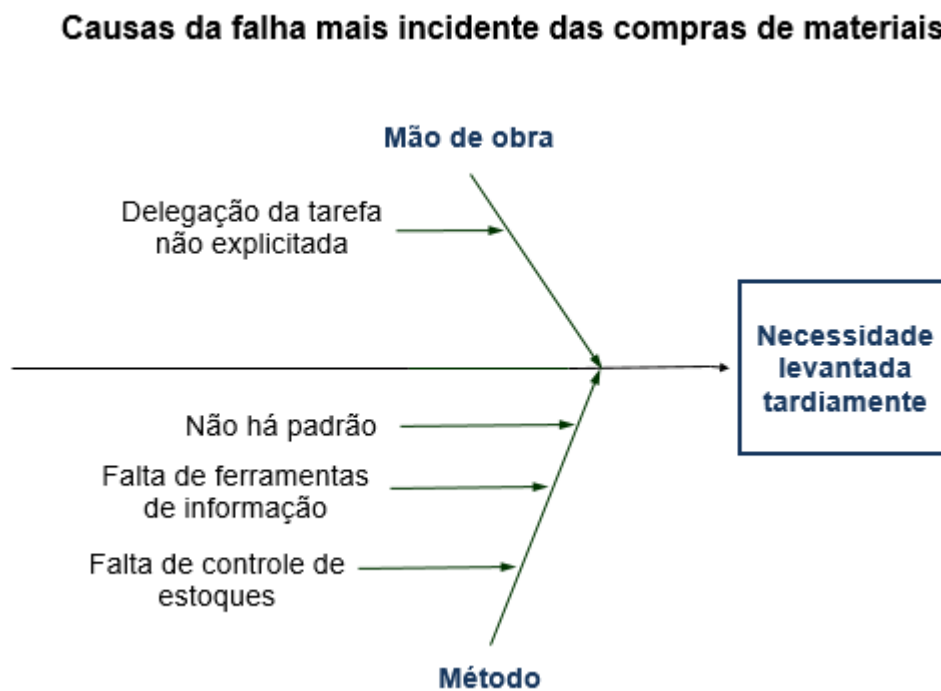
Em entrevista, a descrição do gestor foi de que a verificação da necessidade do insumo se dá “*quando falta*” e que não existe um controle formal do estoque, tampouco um indivíduo designado para este fim, mas sim “*a equipe toda tem culpa por não ser verificado se tá faltando ou acabando alguma coisa no estoque, e eu faço parte da equipe, até eu sou culpado*”. Para o gestor, o principal problema enfrentado no processo é ter que comprar emergencialmente quando algum item chega a zero no estoque. Pelas suas palavras, “*o ruim é eu ter que me deslocar sem me programar pra isso, acaba dificultando bastante o dia, chega a ser uma perda de tempo*”.

Apesar dos seus esforços para comprar os itens necessários para a produção dos próximos 15 dias, que baseia-se na quantidade de pedidos para o mesmo período, o gestor relata que em alguns casos a quantidade prevista acaba falhando, ainda que, segundo ele, em proporções incapazes de atrapalhar significativamente a produção ou a instalação dos pedidos.

Mas, pelo fato de a verificação não ser realizada regularmente por nenhum indivíduo da organização, a falta de alguns itens em certos casos é percebida somente quando não há mais a possibilidade de realizar o pedido ao fornecedor em tempo de esperar o prazo de entrega do mesmo, tendo o gestor que realizar pessoalmente uma compra emergencial.

Em posse dessas informações, fez-se uso da ferramenta “Diagrama de Ishikawa” (figura 7) para apuração das causas que levam à atual frequência da categoria mais incidente: “Necessidade levantada tardiamente”.

FIGURA 7 - Diagrama de Ishikawa para a falha mais incidente das compras de materiais



Fonte: Autoras

Ou seja, a necessidade da compra de material é levantada tardiamente por pelo menos e principalmente quatro razões ligadas a dois critérios. No que tange ao critério mão de obra, os indivíduos envolvidos no processo não tinham conhecimento explícito da sua responsabilidade na atividade, e, com relação ao método adotado no processo, não existe um padrão de execução da atividade, tampouco ferramentas de informação que auxiliem o executor a tomar a decisão da compra, além da ausência de um controle formal de estoques.

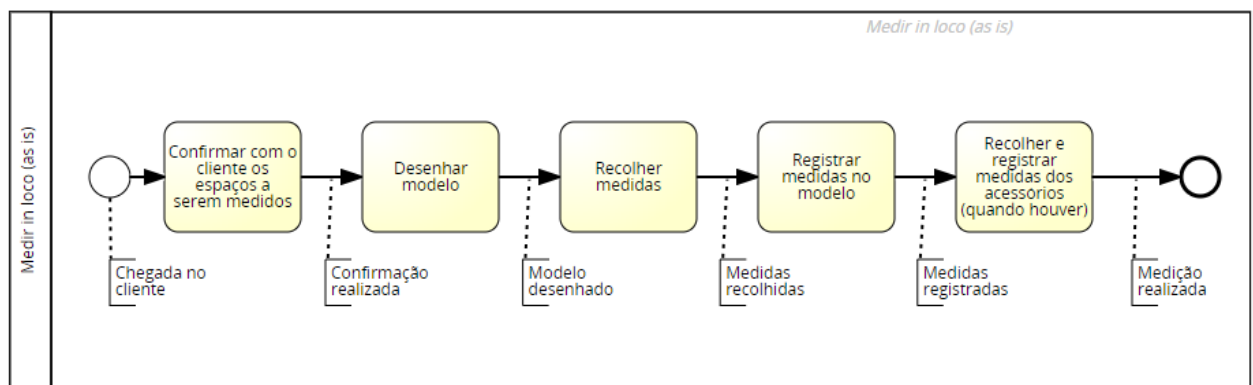
Portanto, os procedimentos realizados nesta seção de “entender” o processo em sua realidade trouxeram à tona mais esse conjunto de informações que visam a apresentar ao gestor e aos indivíduos ligados ao processo os gargalos que impedem um desempenho superior

ao esperado pela organização e, quando analisados, se traduzem em oportunidades de melhoria a serem experimentadas em etapas posteriores no ciclo de *BPM*.

4.2.4.2. Processo “Medir in loco”

Como já foi visto em etapas anteriores, entender o processo exige o conhecimento da sua realidade (*as is*), ou seja, como ele é executado na organização. O seu fluxo é apresentado na figura 8 a seguir.

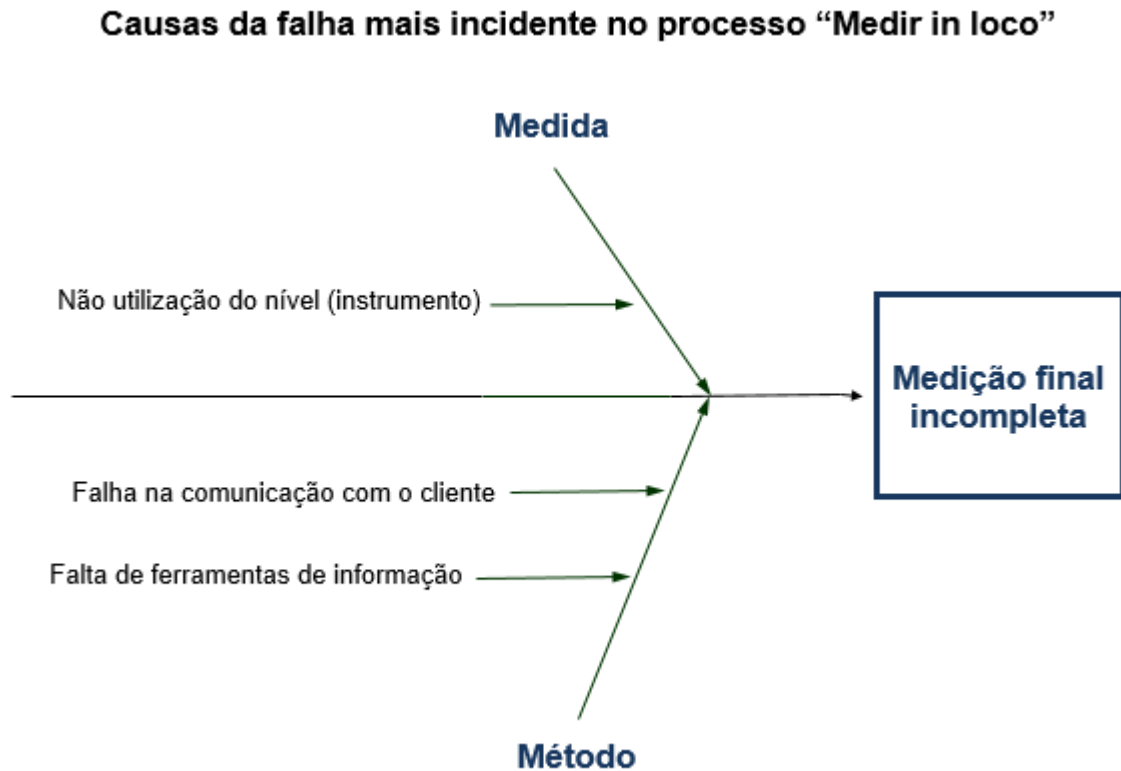
FIGURA 8 - *As is* do fluxo do processo “Medir in loco”



Fonte: Autoras

Executando o processo desta forma, obteve-se o registro de duas ocorrências de uma mesma falha nos últimos 4 meses (período estipulado para o indicador “Índice de retrabalho dos últimos 4 meses”), que é a “medição final incompleta”. Essa falha é investigada a seguir através de um Diagrama de Ishikawa (figura 9).

FIGURA 9 - Diagrama de Ishikawa para a falha mais incidente no processo “Medir in loco”



Fonte: Autoras

Ou seja, o problema de medição final incompleta ocorreu por causas específicas relatadas pelo gestor enquanto descrevia as visitas para medição que geraram os retrabalhos. Essas causas foram a falha na comunicação com o cliente (que, após a produção do pedido, não concordou com uma das medidas submetidas pelo gestor), a falta de ferramentas de informação para auxílio ao gestor e pela não utilização do instrumento nível para averiguar possíveis inclinações nas superfícies, gerando uma medida equivocada do espaço.

Essas informações permitiram o desdobramento do problema inicial a fim de que se alcançasse a sua fonte para posterior levantamento de oportunidades de melhoria que afetem direta e positivamente o indicador de desempenho que se pretende beneficiar.

4.2.5. Inovar (*Innovate*)

Uma vez conhecidos os processos em seu formato real na organização, passa-se, neste momento, a produzir propostas que levem o processo ao seu formato ótimo, ou seja, como ele deveria ser para que fosse possível melhorar o desempenho da organização para o alcance dos

seus objetivos. O procedimento “Inovar” se dará separadamente para cada processo conhecido na seção anterior, “Entenda”.

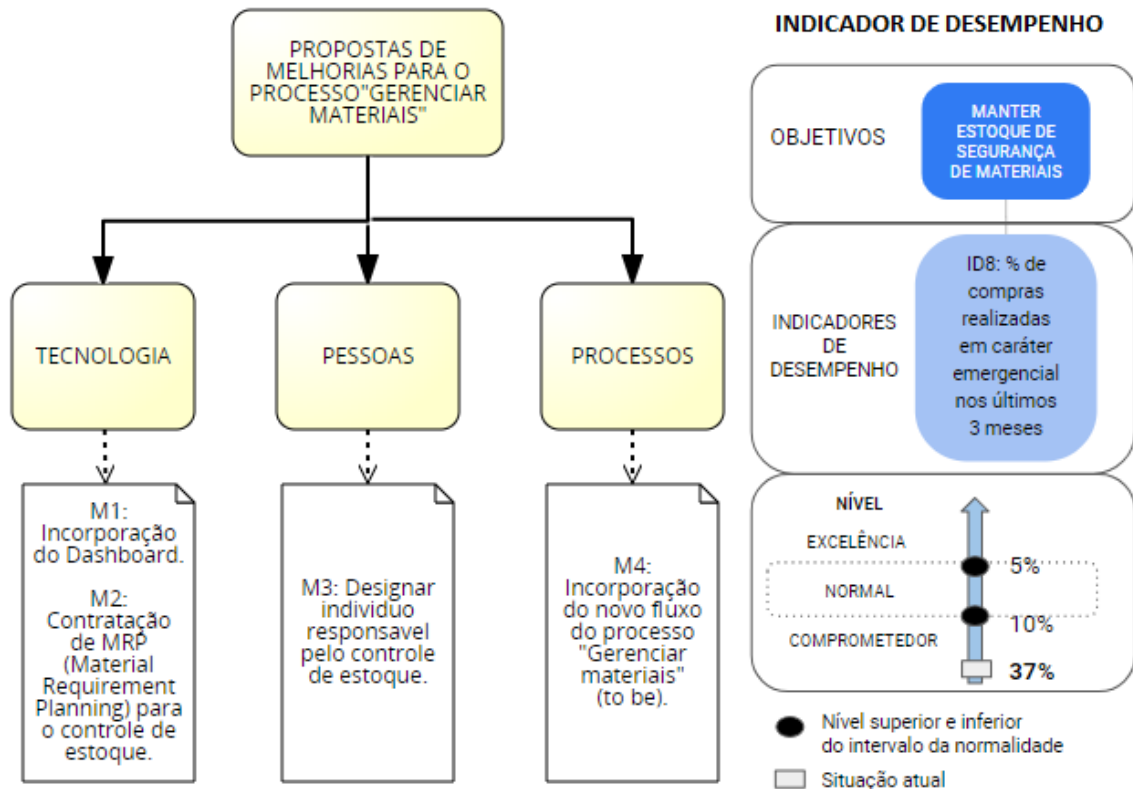
4.2.5.1. Processo “Gerenciar materiais”

Tendo descobertas as causas comprometedoras dos números do indicador “% de compras realizadas em caráter emergencial nos últimos 3 meses”, é cabível levantar oportunidades de melhorias que os afetarão direta e positivamente.

Como já foi visto no levantamento teórico deste estudo, as atenções de inovação em projetos de *BPM* se voltam para três (3) principais bases: Processos, Pessoas e Tecnologia. Isso significa que as propostas de melhoria para este primeiro ciclo de *BPM* da empresa alvo do estudo se darão em torno de sanar possíveis desalinhamentos nesses ou entre esses três pilares, resultando na modelagem do processo importante ao(s) indicador(es) organizacional(is).

Retomando a necessidade de a inovação ser factível para os seus executores e para a organização como um todo, foram propostas alternativas práticas que atingem diretamente o gargalo encontrado na fase anterior, na qual foi conhecido o processo “gerenciar materiais” em sua pura realidade atual. Esses objetos propostos como inovação são explanados em texto e com o auxílio da ferramenta 5W2H, separadamente de acordo com a categoria na qual se inserem.

FIGURA 10 - Sugestões de melhorias para o processo “Gerenciar materiais”



Fonte: Autoras

- a) Tecnologia: Como já mencionado na seção 4.2.3 deste relatório, a criação do *Dashboard* (figura 3) foi realizada para que se propusesse à organização a sua incorporação nas suas práticas de gestão, a fim de que essa ferramenta possa surtir efeitos positivos para a tomada de decisão e para o desempenho dos processos. O plano para a sua incorporação por parte da organização encontra-se descrito no quadro 8 a seguir. Além disso, foi proposta melhoria de base tecnológica, que se dá com a contratação de um *MRP (Material Requirement Planning)* para o controle de estoque, a fim de que, em conjunto com as demais melhorias propostas, seja possível sanar a causa de gargalos no processo, que têm comprometido o seu desempenho. Suas especificações estão descritas no quadro 9 deste documento.

QUADRO 8 - 5W2H da proposta de melhoria M1 para o processo “Gerenciar materiais”

5W2H DA PROPOSTA DE MELHORIA 1 PARA O PROCESSO "GERENCIAR MATERIAIS"				
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
Incorporação do Dashboard.	O gestor.	Na administração da empresa.	Deve ser incorporado imediatamente.	3 horas para a incorporação inicial. Obs: A quantidade de horas dispensadas para cada análise e atualização é circunstancial e depende da periodicidade escolhida pelo gestor.
COMO			PORQUE	
A gestão receberá, após o estudo, o dashboard com dados atuais criado no programa Microsoft Excel. Neste momento será explicado ao gestor como atualizá-lo, qual a sua importância e como interpretar os dados contidos nele. Após o recebimento e explanação, o gestor deve manter os dados e índices atualizados com a periodicidade que julgar necessária e utilizar as informações para o gerenciamento dos processos e tomada de decisão estratégica da empresa, verificando os números dos indicadores e quais processos estão relacionados com os mesmos para serem remodelados.			Porque a gestão necessita de ferramenta que auxilie na mensuração do seu desempenho para concentrar seus esforços de gerenciamento naquilo que for prioritário para a sua estratégia.	

Fonte: Autoras

QUADRO 9 - 5W2H da proposta de melhoria M2 para o processo “Gerenciar materiais”

5W2H DA PROPOSTA DE MELHORIA 2 PARA O PROCESSO "GERENCIAR MATERIAIS"				
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
Contratação de um SI para o controle de estoque.	O gestor.	Na administração da empresa.	Deve ser contratado imediatamente.	Em torno de R\$1.500,00 reais para a instalação + R\$95,00 reais mensais. Além disso serão necessárias 40 horas dispensadas para a contratação, instalação e treinamento do sistema.
COMO			PORQUE	
O gestor deverá buscar fornecedores de softwares empresariais para controle de estoque, solicitar propostas, analisá-las e negociar especificações do sistema com o fornecedor em potencial. Quanto às especificações inerentes ao sistema, além das que são básicas aos sistemas de controle de estoque, este deverá ser capaz de receber dados de cada novo projeto consolidado no setor de vendas e, a partir desses dados, gerar uma reserva no estoque dos materiais necessários para o referido projeto ou gerar uma nova ordem de compra dos materiais necessários, incluindo a data limite em que os materiais devem ser abastecidos no estoque de acordo com a data prevista para a entrada do projeto no processo "produzir pedido". Após as especificações do sistema, a contratação do software inclui instalação e o treinamento presencial na empresa sob responsabilidade do fornecedor contratado.			A empresa necessita de ferramenta que auxilie no gerenciamento do seu estoque que atualmente é realizado manual e informalmente causando o problema de compras emergenciais que tem reduzido o desempenho do processo "gerenciar materiais".	

Fonte: Autoras

- b) Pessoas: É proposto que se designe um indivíduo formalmente responsável pelo controle de estoque, que atualmente não é atribuído a ninguém especificamente na empresa. O plano para futura implementação desta sugestão, incluindo as competências inerentes à função proposta são explanados com o uso da ferramenta 5W2H no quadro 10 a seguir.

QUADRO 10 - 5W2H da proposta de melhoria M3 para o processo “Gerenciar materiais”

5W2H DA PROPOSTA DE MELHORIA 3 PARA O PROCESSO "GERENCIAR MATERIAIS"				
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
Designar indivíduo responsável pelo controle de estoque	O gestor deverá designar o indivíduo com as seguintes competências: Organização, controle e domínio básico de informática. Este indivíduo pode ser já efetivo na organização ou uma nova admissão para a função.	Na administração da empresa.	Deve ser designado imediatamente.	Treinamento de 8 horas que o gestor realizará com o indivíduo designado + salário de controlador de estoque: fica sugerido a) R\$1320,00, de acordo com o salário base da empresa, se o indivíduo for novo admitido para a função, além de possíveis custos administrativos inerentes a novas admissões; ou b) acréscimo salarial de 30% ao indivíduo designado já efetivo na organização referente ao acúmulo de função, além de possíveis custos administrativos inerentes ao acúmulo de função.
COMO			PORQUE	
O gestor deverá observar as competências dos indivíduos já efetivos na organização, buscando encontrar aquelas que são exigidas para a função do controle de estoque. Havendo todas as referidas competências em algum dos indivíduos, o gestor o convocará para o setor de Recursos Humanos a fim de propor a nova função. Não encontrando, o gestor, as competências em indivíduos já efetivos na organização, este deverá, em conjunto com o setor de Recursos Humanos, aplicar as técnicas de recrutamento e seleção mais cabíveis aos interesses e recursos da empresa. Após a contratação, o indivíduo deverá ser treinado pelo gestor - já que o gestor possui experiência com as atribuições da função de controle de estoque - durante 8 horas, preferencialmente no primeiro dia de efetivação do indivíduo na empresa.			Atualmente a atividade de controle de estoque não é realizada formalmente no processo “Gerenciar materiais” e, portanto, não é de responsabilidade de nenhum indivíduo em específico na empresa. Ou seja, a responsabilidade pelo controle do estoque não foi formalmente atribuída a ninguém, o que tem provocado falhas de desempenho no processo como um todo, especialmente no que tange a compras realizadas em caráter emergencial devido à necessidade de material ser levantada tardiamente.	

Fonte: Autoras

- c) Processos: É sugerido que o processo “Gerenciar materiais” tenha o seu fluxo alterado para uma versão que solucione os gargalos (*to be*) encontrados em seu fluxo original (*as is*). O novo ciclo sugerido para incorporação encontra-se delineado no quadro 11 e ilustrado na figura 11 deste documento.

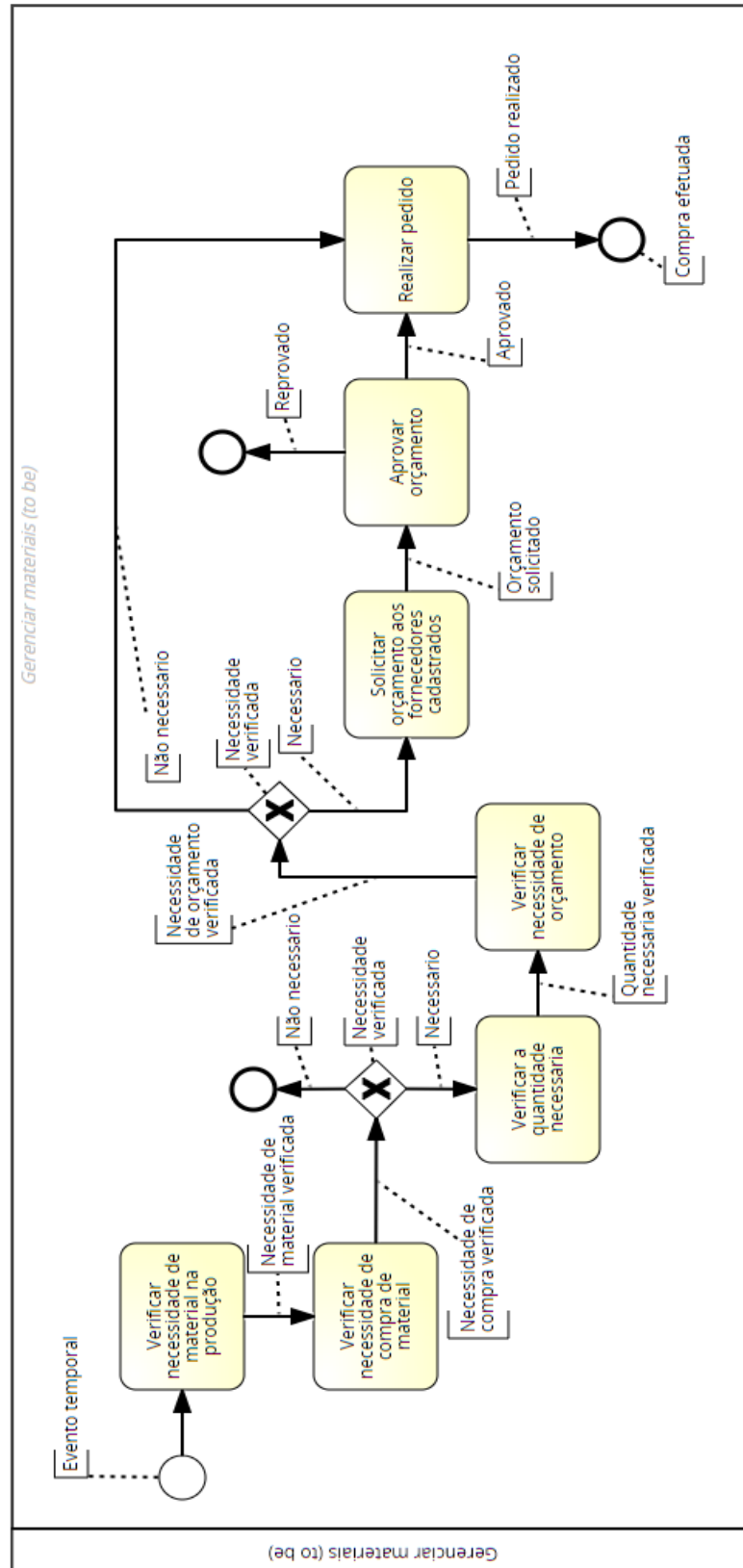
QUADRO 11 - 5W2H da proposta de melhoria M4 para o processo “Gerenciar materiais”

5W2H DA PROPOSTA DE MELHORIA 4 PARA O PROCESSO "GERENCIAR MATERIAIS"				
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
Incorporação do novo fluxo do processo “Gerenciar materiais” (<i>to be</i>)	Gestor e demais indivíduos envolvidos na execução do processo “Gerenciar materiais”	Na administração e no galpão operacional da empresa.	Após a aquisição do MRP (M2) e da designação do controlador de estoque (M3).	Os custos inerentes a esta sugestão são aqueles envolvidos na aquisição do MRP (M2) e na designação do controlador de estoque (M3), uma vez que o fluxo será alterado com a realização dessas (M2 e M3) melhorias.
COMO			PORQUE	
A empresa deverá fazer uso do MRP (M2) e do controlador de estoque (M3) para adicionar novas atividades ao fluxo do processo “Gerenciar materiais”, que dizem respeito à verificação da necessidade de material na produção e da necessidade de compra de material imediatamente antes do contato com os fornecedores de materiais. Ou seja, a ordem de compra somente será gerada após o aval do controle de estoque.			O fluxo do processo “Gerenciar materiais” encontrava-se incompleto pela não realização do controle de estoque. As necessidades de material na produção e de compra de material não eram verificadas regular e padronizadamente, provocando a necessidade de compras em caráter emergencial com uma frequência maior que a desejada pelo gestor. E este gargalo é solucionado quando o processo é remodelado, inclui-se essas novas atividades no seu fluxo com o auxílio das melhorias (M2 e M3) anteriormente propostas.	

Fonte: Autoras

Portanto, tendo explicadas todas as propostas para inovação do processo em questão, tem-se o novo fluxo em um cenário ideal, ou como deveria ser (*to be*), o qual é apresentado na figura 11 a seguir.

FIGURA 11 - To be do fluxo do processo “Gerenciar materiais”



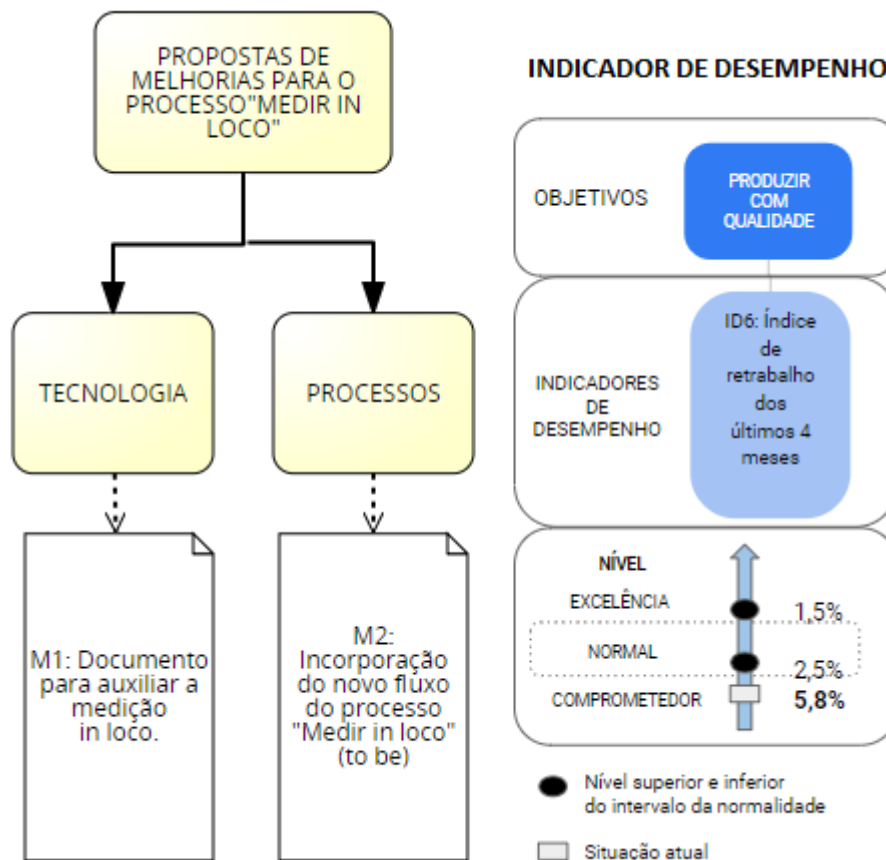
Fonte: Autoras

Conclusivamente, o fluxo *to be* do processo “Gerenciar materiais” juntamente com a adoção das ferramentas tecnológicas aqui sugeridas e com a designação do indivíduo responsável por este processo visam a retificar os gargalos encontrados ao longo do estudo.

4.2.5.2. Processo “Medir in loco”

Tendo localizadas as causas do problema identificado no processo, já é possível detectar possibilidades de melhorias que o solucionem.

FIGURA 12 - Sugestões de melhorias para o processo “Medir in loco”



Fonte: Autoras

- a) Tecnologia: No âmbito tecnológico foi verificada a necessidade de incorporação de um documento (figura 13 a seguir) que auxilie a medição in loco no que tange à lembrança de informações indispensáveis a serem recolhidas, além da legitimação do medidor e do cliente por meio do

recolhimento das suas assinaturas, como forma de garantir que tanto o medidor quanto o cliente revisaram o documento preenchido na medição e estão de acordo com as referidas informações. Com isso, a empresa garante pelo menos três importantes precauções: 1) que o medidor terá a oportunidade de rever e verificar a falta de alguma informação a ser recolhida; 2) que o cliente está de acordo com as informações recolhidas na medição e; 3) que terá uma comprovação da confirmação do cliente a respeito das especificações do pedido constantes no documento da medição. A explanação desta proposta é apresentada no quadro x através do uso da ferramenta 5W2H.

QUADRO 12 - 5W2H da proposta de melhoria M1 para o processo “Medir in loco”

5W2H DA PROPOSTA DE MELHORIA 1 PARA O PROCESSO "MEDIR IN LOCO"				
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
Documento para auxiliar a medição in loco.	Medidor.	No local da obra a ser medida.	No ato da medição.	Aproximadamente R\$10/mês para impressões + 1h total de treinamento para o uso do documento.
COMO			PORQUE	
O medidor deverá fazer uso do documento “relatório de medição” sempre que for realizar uma medição in loco. Ao sair da empresa, o medidor deverá levar consigo o documento impresso com os dados do cliente constantes do cabeçalho previamente preenchidos. No ato da medição, o medidor deverá registrar no documento o modelo desenhado e suas respectivas medidas e, tendo finalizado o recolhimento e registro das informações, deverá apresentar ao cliente para que este confirme as informações e legitime o documento com a sua assinatura. Em seguida, o medidor deverá novamente verificar o documento, certificando-se de que todo o check list foi realizado e, tendo verificado, deve assiná-lo.			Porque, conforme inferido da análise do processo, é preciso evitar que informações indispensáveis a respeito do pedido sejam desprezadas no ato da medição, além da importância de recolher a confirmação do cliente a respeito das informações recolhidas na medição para evitar que o pedido seja executado erroneamente.	

Fonte: Autoras

Tendo versado a respeito da proposta de melhoria respondendo às questões do 5W2H, tem-se, agora, a visualização da ferramenta em template para melhor visualização na figura 13 a seguir.

FIGURA 13 - Template do documento para auxiliar a medição in loco.

RELATÓRIO DE MEDIÇÃO	
Cliente: _____	Contatos: _____
Endereço: _____	
Data da medição: _____	Horário da medição: _____
<input type="checkbox"/> Larguras <input type="checkbox"/> Profundidades <input type="checkbox"/> Alturas <input type="checkbox"/> Interior móvel <input type="checkbox"/> Módulos <input type="checkbox"/> Emendas <input type="checkbox"/> Centros <input type="checkbox"/> Recortes <input type="checkbox"/> Acessórios <input type="checkbox"/> Rebaixo <input type="checkbox"/> Desníveis <input type="checkbox"/> Altura rodabancas <input type="checkbox"/> Rodapés <input type="checkbox"/> Bordas <input type="checkbox"/> Pedras	
_____ Assinatura do medidor	_____ Assinatura do cliente

Fonte: Autoras

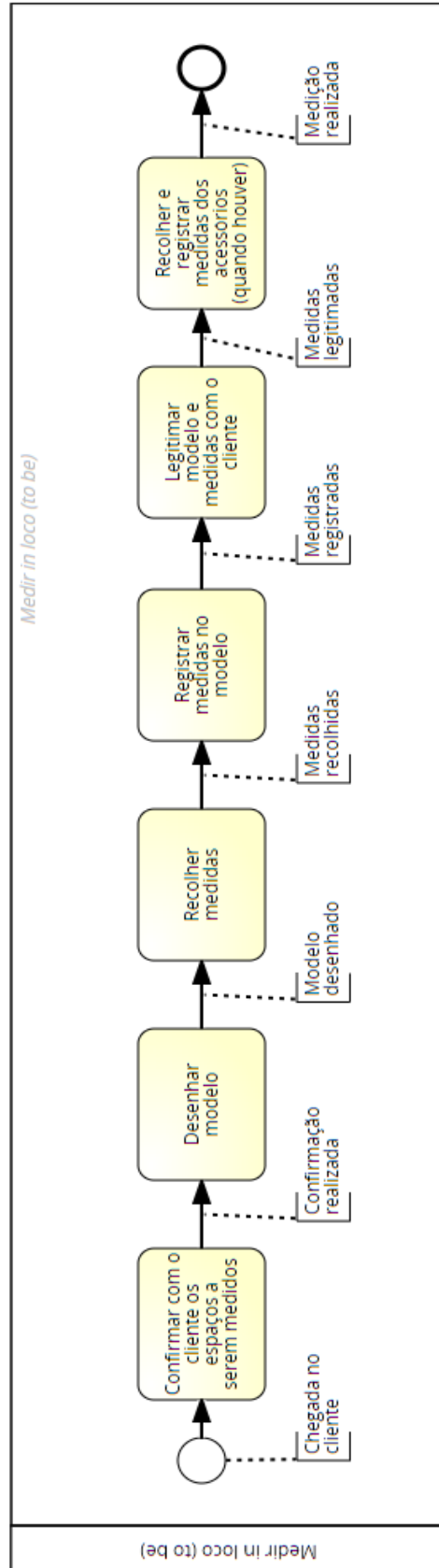
- b) Pessoas: Não foram propostas melhorias no âmbito pessoal para solução dos gargalos encontrados no processo “Medir in loco”.
- c) Processos: A sugestão em processos se dá pela modelagem do processo “Medir in loco” visando o seu fluxo ideal (to be), incluindo a legitimação do cliente e

do medidor sobre as informações recolhidas na medição e registradas no documento também proposto nesta seção. Esse procedimento sendo incluído, tende a evitar que informações equivocadas sejam encaminhadas à produção do pedido, ou mesmo que seja ignorada qualquer informação relevante na medição. No quadro 13 a proposta é elucidada em um esboço e na figura 14 tem-se, então, o fluxo *to be* do processo.

QUADRO 13 - 5W2H da proposta de melhoria M2 para o processo “Medir in loco”

5W2H DA PROPOSTA DE MELHORIA 2 PARA O PROCESSO "MEDIR IN LOCO"				
O QUE	QUEM	ONDE	QUANDO	QUANTO
Incorporação do novo fluxo de processo “Medir in loco” (to be).	Gestor e medidor.	Na administração da empresa e no local da obra a ser medida.	Deve ser incorporado imediatamente.	Os custos inerentes a esta sugestão são aqueles envolvidos na utilização do documento para auxiliar a medição in loco. Observação: Os custos extras de tempo para utilização do documento não são significativos para serem documentados.
COMO			PORQUE	
Incorporando ao processo a atividade de legitimação com o cliente e o medidor, fazendo uso do documento sugerido para auxiliar a medição in loco.			Porque incorporando a nova atividade ao processo - modificando o seu fluxo atual - a empresa tende a solucionar os gargalos que têm reduzido o desempenho do processo “Medir in loco”.	

Fonte: Autoras

FIGURA 14 - *To be* do fluxo do processo “Medir in loco”

Fonte: Autoras

As informações técnicas utilizadas foram cedidas pelo gestor para elaboração do template.

4.3. ANÁLISE DOS DADOS: COTEJAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Tendo fundamentado a presente pesquisa em nomes da literatura que possibilitaram o entendimento teórico a respeito do tema abordado, e, posteriormente, havendo estudado em caso o fenômeno alvo, é momento de confrontar a teoria e a prática para enriquecer e mais cuidadosamente concluir o conhecimento proporcionado pelo presente trabalho.

No ato do aprofundamento teórico registrado neste relatório, fez-se a recolha de constructos que, mais tarde, embasariam a investigação da realidade em estudo de caso. Os referidos constructos são lembrados no Quadro 14 a seguir, acrescidos das variáveis analisadas no estudo de caso para posterior (seção 4.4) explanação.

QUADRO 14 - Variáveis analisadas no estudo de caso

Identificação	C1	C2	C3
Constructo	O gerenciamento dos processos deve se dar em concordância com a estratégia definida pelo gestor da empresa, para que essa seja otimamente executada. E para que a empresa alcance os objetivos fixados nessa estratégia, é necessário mensurar o desempenho dos seus processos a fim	<i>BPM</i> pode ser entendido como uma disciplina de gestão que aborda os processos organizacionais desde a sua identificação, passando pela moldagem, pela execução e, entre outras etapas, pelo controle e, finalmente, melhoria dos processos para o alcance de melhores	O uso de ferramentas de TI desempenha papel fundamental para o gerenciamento dos processos e para o alcance de melhorias significativas do desempenho organizacional.

	de encontrar oportunidades de inovação e melhorias consistentes para o seu negócio.	resultados globais para a organização. Esse gerenciamento é contínuo e flexível aos moldes de cada realidade organizacional.	
Fonte	(TRKMAN, 2010; BALDAM, 2014)	(PAIM et al., 2009; TRKMAN 2010; ABPMP, 2013; BALDAM, 2014).	(MELÃO; PIDD, 2000)
Pergunta de investigação	De que forma a empresa gerencia seus processos?	De que forma o <i>BPM</i> auxilia na melhoria dos resultados globais da organização?	De que forma a TI se mostra importante para o gerenciamento dos processos e para o alcance de melhorias significativas do desempenho da empresa?
Variáveis analisadas no estudo de caso	a) Objetivos organizacionais; b) Formalização da estratégia organizacional e a sua importância para o gerenciamento dos processos; c) Ferramentas para o gerenciamento de processos;	a) Identificação dos processos organizacionais; b) Análise dos processos organizacionais; c) Proposição de melhorias nos processos que alcancem resultados globais para a	a) A indispensabilidade da TI na organização; b) Os efeitos da TI para o gerenciamento dos processos da organização;

	<p>d) A relação dos processos com os indicadores de desempenho organizacionais;</p> <p>e) O uso dos indicadores de desempenho no gerenciamento dos processos.</p>	<p>organização;</p> <p>d) Modelagem dos processos organizacionais;</p> <p>e) A importância de gerenciar os processos de forma contínua.</p>	
--	---	---	--

Fonte: Autoras

As referidas variáveis foram recolhidas com base naquilo que foi possível analisar no estudo de caso referente à teoria dos respectivos constructos.

4.4. RELATÓRIO: COTEJAMENTO ENTRE TEORIA E PRÁTICA

Nesta seção são relatadas as evidências encontradas no estudo de caso no que tange à teoria destacada nos constructos anteriormente (seção 4.3) retomados e suas respectivas variáveis observadas em campo.

4.4.1. Constructo C1

No tocante ao constructo 1 - “O gerenciamento dos processos deve se dar em concordância com a estratégia definida pelo gestor da empresa, para que essa seja otimamente executada. E para que a empresa alcance os objetivos fixados nessa estratégia, é necessário mensurar o desempenho dos seus processos a fim de encontrar oportunidades de inovação e melhorias consistentes para o seu negócio”. Temos como conceito de processos - conforme visto na seção 2.1 (definição de processos) deste trabalho - um conjunto de atividades desempenhadas em uma sequência lógica que visa a transformar determinados recursos em resultados específicos que gerem valor para as partes interessadas (DAVENPORT, 1994; GONÇALVES, 2000; ARAÚJO, 2009; ABPMP CBOK, 2013; BALDAM; VALLE;

ROZENFELD, 2014; RODRIGUES; SOUZA; FORTES, 2015; FNQ, 2016). Já estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), é um modelo ou plano que visa integrar em um todo coeso, os objetivos, as políticas e as ações sequenciais de uma organização.

Com esses referenciais em mente, buscou-se, durante o estudo de caso, observar as práticas da organização no que tange ao gerenciamento dos seus processos, e constatou-se a ausência de uma estrutura formal para o gerenciamento, e até aquele momento o gestor não havia ainda estabelecido um contato com a formalização da sua estratégia, de um plano para a organização. Por isso, se fez necessário, a diante, o desenvolvimento de ferramentas como o *dashboard* (figura 3) para a continuidade da pesquisa. Esta ferramenta foi apresentada ao gestor, permitindo um contato com os objetivos organizacionais, neste momento pôde-se observar a variável a (objetivos organizacionais), agora demonstrados formalmente, e ainda, operacionalizados através de indicadores de desempenho, estes foram construídos e legitimado com o gestor para uma melhor visualização das informações, neste momento pôde-se observar a variável b (formalização da estratégia organizacional e a sua importância para o gerenciamento dos processos).

Isso porque o gerenciamento de processos, para o alcance de melhorias organizacionais, requer um conhecimento aprofundado da estratégia da organização e dos seus objetivos, bem como a concordância com os mesmos (TRKMAN, 2010), ou seja, o conhecimento que a organização tem da sua estratégia será indispensável para nortear os esforços de *BPM* que ela realizar, para que sejam observadas melhorias condizentes com o que a organização espera para o seu futuro, em lugar de tomar providências que não afetem esses objetivos diretamente.

Conforme a teoria estudada que norteia o *BPM*, a organização precisa mensurar o seu desempenho para que possa encontrar oportunidades de melhorias para os seus processos, que resultem diretamente na ascensão do desempenho e catalisem o alcance dos objetivos centrais da empresa (PAIM et.al., 2009; TRKMAN, 2010; FLORES, 2012; PRADELLA, 2013).

Portanto, para que fosse possível dar continuidade ao estudo de *BPM* no caso, foi sugerida a primeira melhoria do estudo M1 - Incorporação do *Dashboard*, o qual foi construído com base nos objetivos da empresa. A estruturação dos indicadores frente aos objetivos da empresa, porém, não é uma melhoria por si só, uma vez que seus efeitos positivos somente poderão ser vivenciados pela empresa caso haja a incorporação da ferramenta no cotidiano gerencial, atualizando os números e as informações, bem como fazendo uso dos seus dados para a tomada de decisão.

Essa maneira de abordar os objetivos organizacionais em prol de aprimoramentos que os visassem foi possibilitada, então, pelo levantamento de indicadores de desempenho organizacionais que mensuraram a realidade organizacional atual e os efeitos de futuras ações voltadas para a melhoria dos seus números. Conforme relatado anteriormente neste registro da pesquisa, com o *dashboard*, cada objetivo organizacional passava, então, a ser controlado por meio de um indicador de desempenho com escalas personalizadas para a organização, neste momento pôde-se observar a variável c (ferramentas para o gerenciamento de processos).

Durante o estudo, fez-se uso desses números atuais dos indicadores para dar prosseguimento à metodologia de *BPM* e, à medida que foi sendo conhecida a realidade numérica de cada indicador, tornava-se possível a visualização dos processos que necessitavam da atenção da empresa para o seu progresso, ou seja, indicadores de desempenho com números insatisfatórios traziam à tona a verdade de que o objetivo organizacional ao qual se refere o dado indicador poderia estar com alcance comprometido.

Esse descobrimento foi possível a partir do estudo de quais processos estabeleciam relação com cada indicador de desempenho, conforme apresentado no quadro 4 (Relação entre os Indicadores de Desempenho e os Processos deste documento), neste momento pôde-se observar a variável d (a relação dos processos com os indicadores de desempenho organizacionais). E é dessa forma que os indicadores de desempenho ocuparam um papel importante no presente estudo de gerenciamento dos processos: trazendo à tona as áreas passíveis de serem melhoradas nos processos que afetariam diretamente aquilo que o gestor e a organização entendem como mais importante e traçaram como objetivos, neste momento pôde-se observar a variável e (o uso dos indicadores de desempenho no gerenciamento dos processos).

Desta maneira, pode-se concluir que foram encontradas evidências que pudessem corroborar o constructo 1. Até o início do estudo a empresa não havia tido contato com a estratégia formalizada, assim como também não realizava o gerenciamento dos seus processos; a partir do momento em que se intentou gerenciar por processos foi necessário, primeiramente, entender, alinhar e formalizar a estratégia da empresa, sendo assim, o constructo foi corroborado. Porém as pesquisadoras entendem que, apenas será possível continuar a gestão por processos uma vez que seja implementado o *dashboard* na cultura organizacional, sendo necessário o monitoramento dos indicadores e análise sistemática dos mesmos e seus respectivos objetivos. Essa conclusão extraída do estudo de *BPM*

primariamente testado na organização do caso, reafirma a importância da mensuração do desempenho para um bem-sucedido gerenciamento dos processos organizacionais.

4.4.2. Constructo C2

No tocante ao constructo 2 - *BPM* pode ser entendido como uma disciplina de gestão que aborda os processos organizacionais desde a sua identificação, passando pela moldagem, pela execução e, entre outras etapas, pelo controle e, finalmente, melhoria dos processos para o alcance de melhores resultados globais para a organização. Esse gerenciamento é contínuo e flexível aos moldes de cada realidade organizacional - tem-se que a aplicação inicial de um gerenciamento de processos na empresa possibilitou o entendimento a respeito de como se dá a metodologia e como ela pode ser útil para surtir resultados significativos e positivos para a organização que o realiza de forma regular.

De posse das informações necessárias recolhidas em campo, as pesquisadoras, juntamente com o gestor, identificaram os principais processos da organização e, em seguida, fez-se o registro desses processos em um teste piloto (quadro 3), onde foram divididos entre processos de gestão, processos comerciais e processos técnicos. Após a validação do teste piloto, foi elaborada a arquitetura dos processos (figura 2), sendo eles agora demonstrados em forma de fluxo com suas respectivas entradas e saídas. Foi nesta etapa que a variável a (identificação dos processos organizacionais) foi observada como procedimento indispensável para o gerenciamento dos processos.

Os processos analisados individualmente foram aqueles que apresentam relação com as causas mais frequentes que levaram os indicadores de desempenho a um nível insatisfatório para a empresa (indicadores esses e respectivas realidades ilustrados anteriormente, na figura 3: *Dashboard*). Após a análise dos indicadores, foram tidos como prioritários os processos ligados aos indicadores de desempenho que mais se distanciavam da normalidade, estes indicadores foram ranqueados no quadro 5 (ranking de priorização dos indicadores de desempenho).

Com os indicadores ranqueados, fez-se possível a identificação dos processos cujos desempenhos não estavam adequados e, devido ao tempo disponível para o estudo, foi possível selecionar e analisar os processos “Gerenciar materiais” e “Medir in loco”, primeiro e segundo lugar no ranking, respectivamente. Para a análise mais aprofundada de cada processo estes tiveram seus fluxos desenhados exatamente como eram realizados na

organização (figura 5: *As is* do fluxo do processo “Gerenciar materiais” e figura 8: *As is* do fluxo do processo “Medir in loco”) e para a identificação dos gargalos dos processos, análise documental bem como colaboração do gestor foram essenciais para a identificação das falhas e suas respectivas causas. Com essa análise aprofundada dos processos pôde-se observar a variável b (análise dos processos organizacionais), cuja realização permitiu o alcance do entendimento a respeito dos momentos de fricção do processo que diretamente afetam os indicadores de desempenho da organização e conseqüentemente os seus resultados globais.

Após essa identificação dos gargalos dos processos analisados, foi observada a variável c (proposição de melhorias nos processos que alcancem resultados globais para a organização), já que melhorias foram propostas para os processos (figura 10: sugestões de melhorias para o processo “Gerenciar materiais” e figura 12: sugestões de melhorias para o processo “Medir in loco”) com a ciência da necessidade de as inovações serem factíveis para os seus executores e para a organização como um todo. Essas melhorias, portanto, alternativas que atingem diretamente os gargalos encontrados na fase anterior do estudo, realçando a importância de o gerenciamento dos processos para catalisar o alcance dos objetivos organizacionais, uma vez que esse gerenciamento vai de encontro precisamente àquilo que não está ideal e propõe soluções personalizadas para cada caso. A variável c, então, foi interpretada como sendo um dos fins centrais do *BPM*, já que visa a resultados melhores para a organização, partindo dos seus processos que têm ligação direta com a sua estratégia.

Com a intenção de que estas melhorias pudessem ser visuais e mais precisamente postas em prática pelo gestor e pelos indivíduos envolvidos nos processos, se fez necessária a modelagem desses últimos, que consistiu na sugestão de um fluxo melhorado dos referidos processos, ou seja, como eles deveriam ser em seu formato ideal (figura 11: *to be* do fluxo do processo “Gerenciar materiais” e figura 14: *to be* do fluxo do processo “Medir in loco”). Neste momento a variável d (modelagem dos processos organizacionais) mostrou-se importante para o estudo, uma vez que os processos sendo realizados de forma ideal excluem da sua execução os gargalos anteriormente constatados.

Mas todos os esforços de *BPM* despendidos para o estudo tornar-se-ão infrutíferos para a organização se a mesma não der prosseguimento ao gerenciamento em ciclos de *BPM*. Isso porque, conforme foi explanado, os processos são mutáveis, passíveis de alterações a cada nova execução, e o gerenciamento consiste em concentrar os esforços naquilo que deve ser melhorado nos processos para garantir um desempenho maior para a organização como um todo. Ou seja, as propostas de melhorias aqui registradas devem ser devidamente implementadas segundo a metodologia proposta na seção 3.2 deste documento

(procedimentos técnicos), mas, seguidamente, se um novo ciclo de *BPM* não for executado e novos números comprometedores nos indicadores não forem buscados, já não se terá a ciência daquilo que de fato deve ser melhorado para que as melhorias sejam consistentes para a organização. Desta maneira é afirmado que a variável e (a importância de gerenciar os processos de forma contínua) é informação vital para que o gerenciamento de processos seja bem-sucedido e surta os efeitos esperados para a organização em sua totalidade.

O objetivo da explanação de todo o procedimento realizado ao longo de uma execução inicial de gerenciamento de processos na organização exemplo do estudo é contextualizar a corroboração ao constructo C2 em questão, uma vez que o *BPM* como base para a melhoria dos processos organizacionais objetiva, a partir da sua característica de continuidade, proporcionar melhorias globais para a organização devido à premissa de buscar o ponto chave dos problemas e solucioná-los gerando resultados para a empresa como um todo.

4.4.3. Constructo C3

Quanto ao constructo 3 - O uso de ferramentas de TI desempenha papel fundamental para o gerenciamento dos processos e para o alcance de melhorias significativas do desempenho organizacional (MELÃO; PIDD, 2000) - observou-se que a empresa alvo do estudo não dispunha ferramentas de TI suficientes e adequadas para auxiliar a execução das atividades dos processos analisados no estudo. Essa afirmação é evidenciada nas figuras 7 e 9 (Diagramas de Ishikawa) que mostraram a falta de ferramentas de informação como uma das causas para as falhas mais incidentes nos processos.

Neste momento pôde ser observada a variável a (a indispensabilidade da TI na organização), pois, a partir do momento em que a análise do processo apresenta como causa do problema a falta de ferramentas de TI, tem-se que, para solucionar o gargalo, se faz indispensável incorporar ferramenta(s) de TI que se adeque(m) à necessidade descoberta no gerenciamento dos processos.

Durante o estudo, ferramentas de TI que atingissem diretamente o gargalo do processo foram propostas ao gestor. Na figura 10 temos registradas as propostas em torno da incorporação de um *Dashboard* e da aquisição de um *MRP*, sendo a primeira uma solução de TI para auxiliar no gerenciamento dos processos organizacionais de forma estratégica, e a segunda um SI para o controle de estoques da organização, que descobriu-se ser uma das principais causas do baixo desempenho do processo “Gerenciar materiais”.

Já para o processo “Medir in loco”, no âmbito tecnológico foi proposto que se adotasse o uso de ferramenta que auxilie o medidor a executar impreterivelmente todas as etapas necessárias para que a medição se dê completamente, já que o desprezo a algumas etapas gerou a maior parte dos retrabalhos realizados pela organização nos últimos 4 meses, reduzindo a excelência dos números do indicador de retrabalhos (figura 3).

Portanto, o estudo revelou a necessidade da adoção de ferramentas específicas de TI para a realidade da empresa exemplo no estudo, quer seja para a condução das atividades técnicas fins da organização, quer seja para práticas de gestão. O Canvas (figura 1) construído para modelar a organização no início do estudo, bem como o *Dashboard* (figura 3) são exemplos de ferramentas de TI utilizadas para o estudo do gerenciamento dos processos no caso, não utilizadas até o momento pelo gestor e que demonstram - especialmente o segundo exemplo - apoio para o gerenciamento dos processos organizacionais.

Com isso, pôde-se investigar a variável b (os efeitos da TI para o gerenciamento dos processos da organização), já que, para dar continuidade ao estudo de caso e a uma primeira tentativa de gerenciamento de processos (*BPM*) na organização, ferramentas de TI fizeram-se indispensáveis para expor a realidade tanto da organização quanto dos seus processos, possibilitando a priorização destes últimos para os esforços de *BPM* realizados ao longo do estudo.

Então, constatando a importância das ferramentas de TI para o gerenciamento dos processos iniciado na empresa e para a condução das atividades dos processos, o constructo 3 é corroborado neste estudo. As ferramentas de TI provaram, sim, ter papel importante no alcance de melhorias globais para a organização. Isso porque auxiliam na apresentação e análise de informações estratégicas para o gestor gerenciar os seus processos (figura 3), além de possibilitarem a melhor execução das atividades nesses processos (figuras 10 e 12), ou seja, auxílio e melhorias tanto táticos quanto estratégicos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para clarear o propósito da presente pesquisa, os seus objetivos foram registrados nas seções 1.2.1 e 1.2.2 deste relatório. O objetivo específico A (identificar os constructos teóricos a respeito da Gestão de Processos como campo de conhecimento científico) foi alcançado ao fim da seção 2 do trabalho, onde foi levantado embasamento teórico a respeito do tema central deste trabalho: a gestão de processos, embasamento este que possibilitou a identificação de constructos teóricos que nortearam a posterior investigação em caso.

O objetivo específico B (analisar os processos de uma empresa prestadora de serviços) foi atingido a partir da seção 4.2.3 (plataforma de lançamento) quando se fez necessária a realização da análise dos processos da empresa exemplo, como parte do processo de gerenciamento. Essa análise possibilitou entender a realidade da organização alvo do caso, além de, já nestas primeiras etapas do estudo, identificar oportunidades de melhorias para posteriores testes e incorporações do gestor da organização.

Por meio de um estudo cuidadoso de alguns dos processos da empresa, essas oportunidades de melhorias foram conhecidas fazendo-se uso dessa metodologia de *BPM* que, aproveitando-se das informações obtidas na análise dos processos, visou a aprimorá-los de forma que os objetivos estratégicos da organização tivessem o seu alcance catalisado. Com essas oportunidades de melhoria sendo identificadas no estudo, atingiu-se o objetivo específico C da pesquisa: identificar oportunidades de melhorias com o conhecimento gerado ao longo da análise.

Posteriormente, alcançando o objetivo específico D definido para o trabalho (realizar o cotejamento entre a teoria abordada e a prática observada no estudo de caso), fez-se importante o cotejamento entre a teoria inicialmente levantada na pesquisa e a prática estudada no caso de referência, possibilitando um mais aprofundado conhecimento a respeito do tema abordado na pesquisa. As variáveis relacionadas com a teoria que foram observadas na prática do estudo de caso foram registradas na seção 4.3 deste relatório, a fim de nortear o relato das evidências discutidas na seção 4.4 de cotejamento.

Finalmente, como consequência do alcance dos objetivos específicos acima retomados, temos que o objetivo geral (analisar a metodologia de *BPM* como base para a melhoria dos processos organizacionais) foi igualmente e gradativamente atingido ao longo da pesquisa, uma vez que o tema Gestão de Processos foi investigado sob uma perspectiva da metodologia de *BPM* escolhida para o estudo, explanada na teoria e introduzida no caso, como

base para que esses processos possam ser continuamente melhorados em prol alcance dos objetivos organizacionais.

Dito isso e tendo realizado o presente estudo em empresa prestadora de serviços de pequeno porte, tem-se a sua contribuição em torno da comprovação de que metodologias altamente referenciadas como a de *Business Process Management* podem ser aplicadas não somente em grandes corporações com equipes especializadas para tal finalidade, mas em toda e qualquer organização que se dedicar a conhecer a sua estratégia e utilizar os seus próprios processos em favor de alcançá-la.

Diante dessa constatação, é sugerido para trabalhos futuros que se dedique esforços em torno de aplicar as demais fases integrantes da metodologia de *BPM* utilizada para este caso, fases essas que não estiveram internas ao escopo desta pesquisa pelas suas limitações descritas na seção 3.3 (limitações da pesquisa), dentre elas a implementação das melhorias que são propostas até a fase de inovação da metodologia abordada nesta pesquisa, além da sugestão de posterior verificação dos seus resultados para o longo prazo organizacional.

Outro incentivo, especialmente aos gestores - e não apenas da organização exemplo no caso estudado no presente trabalho - se dá em torno da aplicação do gerenciamento contínuo dos seus processos em ciclos de *BPM* para verificar novos conhecimentos que emergem junto com novas oportunidades de melhorias mesmo quando primeiras inovações já foram implementadas. Afinal, pesquisas são contínuas fontes de aprendizado, assim como os processos organizacionais, que podem ser protagonistas no alcance dos objetivos mais importantes de toda organização que se propuser a gerenciá-los.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 9004**: Sistemas de gestão da qualidade: Diretrizes para melhorias de desempenho. Rio de Janeiro, 2000. 48 p. Disponível em: <http://qualidade.ipen.br/Normas_Iso/nbriso90042000.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.
- ABPMP (Brasil). **BPM CBOOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. São Paulo, 2013. 453 p. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/clauidiomarcio/files/2016/10/Guia-ABPMP-CBOOK-2013.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2017.
- ADESOLA, Sola; BAINES, Tim. Developing and evaluating a methodology for business process improvement. **Business Process Management Journal**, v. 11, n.1, p. 37-46, 2005. Disponível em: <http://publications.aston.ac.uk/17222/1/Developing_and_evaluating_a_methodology_for_b_usiness_process_improvement.pdf> Acesso em: 15 jan. 2018.
- ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. v. 1, 4. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.
- ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Mudança e Gestão de Processo em Organização Pública. Congresso Internacional del CLAD. Anais... Santo Domingo: CLAD, p. 14, 2000.
- BALDAM, Roquemar de Lima. Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática / Roquemar Baldam, Rogerio Valle, Henrique Rozenfeld. - 1. ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BEHR, A.; MORO, E.; ESTABEL, L. B. Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42, maio/ago. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v37n2/a03v37n2.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2018.
- CALHEIROS, Caio da Silva; PACHECO, Joesia Moreira Juliao; SILVA, Natalia Figueredo. Implementação da Auditoria de processo: estudo de caso em uma empresa de câmeras fotográficas no Amazonas. *Revista eletrônica ENEGEP*, 2015.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processo**: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE OLIVEIRA, Simone Espíndola; ALLORA, Valerio; SAKAMOTO, Frederico TC. Utilização conjunta do método UP'–Unidade de Produção (UEP') com o Diagrama de Pareto para identificar as oportunidades de melhoria dos processos de fabricação-um estudo na agroindústria de abate de frango. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2005.

FLORES, Lise Vogt. Modelagem de processos: um exemplo de gestão pública no judiciário eleitoral gaúcho. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Curso de Especialização em Gestão Pública UAB, 2012.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de Excelência da Gestão (MEG):** Guia de Referência de Excelência da Gestão. São Paulo, 2016. 38p. Disponível em: <https://www.fnq.org.br/guia_referencia_MEG_21_abril_16.pdf>. Acesso em: 27 mai. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_e_laborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, mar. 2000. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 12 set. 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management**, practical guidelines to successful implementations. 2ª. ed. Oxford: Elsevier Ltd, 2008. Disponível em: <<http://otgo.tehran.ir/LinkClick.aspx?fileticket=DQqMchgYzn4%3D&portalid=0>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

LINS, Bernardo FE. Ferramentas básicas da qualidade. **Ciência da Informação**, v. 22, n. 2, 1993.

MELÃO, Nuno; PIDD, Michael. (2000). Nuno Melão, M.P.: A Conceptual Framework for Understanding Business Processes and Business Process Modelling. *Information Systems Journal* 10(2), 105-129. *Inf. Syst. J.* 10. 105-130. 10.1046/j.1365-2575.2000.00075.x.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Recomendações na adoção de estudo de caso como abordagem metodológica. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**. 2005.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Production**, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 404p. ISBN 0134949641.

MITCHELL; J. J.; RYDER, A. J. Developing and Using Dashboard Indicators in Student Affairs Assessment. *New Directions for Student Services*, v. 2013, n. 142, p. 71-81, 2013.

MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. **Perspect. ciênc. inf.**, Belo Horizonte, v. 17, n. 1, p. 203-230, mar. 2012. Disponível em

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362012000100012&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 12 set. 2017.

OLIVEIRA, Ingrid Martorelli; NASCIMENTO, Sueli Maria. Funcionamento de uma sede de promotoria de justiça de 2ª entrância através de gestão de processos. *Revista da Ciência da Administração*, v. 5, Jan. - Jul.2012.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 328 p.

PRADELLA, S. Gestão de Processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

RODRIGUES, S. L.; SOUSA, J. V. O.; FORTES, P. J. O. C. Consultoria em Gestão De Processos: estudo de Caso de Hospital Privado em Teresina-PI. *Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde*, v. 12, n. 4, p. 92-111, 2015.

SOUZA, Luidson Saraiva. Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia / Luidson Saraiva Souza; orientador Jonilto Costa Sousa. -- Brasília, 2016.

STERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business model canvas. Self published. Last**, 2010.

TRKMAN, Peter. The critical success factors of business process management. **International Journal Of Information Management**, 30(2), p. 125-134. abr. 2010.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007. 134p. Disponível em: <http://paginapessoal.utfpr.edu.br/mansano/downloads-para-disciplina-de-metodologia-da-pesquisa-uab/downloads/UAB_Metod_Livro_Base.pdf> Acesso em: 10 dez. 2017.

APÊNDICE A - ROTEIRO E TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº1

Entrevistado: Gestor da empresa.

1) Em que setor a empresa está situada?

A empresa tem um misto de produtos e serviços, de indústria e de comércio. Atua na produção de produtos de rochas ornamentais e na prestação de serviços como atendimento em domicílio, entrega e instalação dos produtos contratados.

2) Quais os produtos oferecidos aos clientes?

Oferecemos todo tipo de produto relacionado com rochas ornamentais (granitos, mármore, compostos de quartzos etc), e isso inclui tanto áreas internas (cozinhas, banheiros, escadarias, áreas de serviço, soleiras, churrasqueiras) quanto áreas externas (túmulos, vistas de muros etc). O que mais vendemos porém são as cozinhas e os banheiros, são os mais comuns na nossa produção.

3) Qual o público alvo da empresa? Pessoa física ou jurídica? Ambas? Com alto ou baixo poder aquisitivo?

Trabalhamos principalmente com pessoa física, pessoas que estão construindo ou reformando seus imóveis. Com pessoa jurídica é mais raro, somente quando são peças para a própria empresa, escritório etc. Mas com relação a construtoras ou empreiteiras ou mesmo empresas públicas, por exemplo, não são o nosso público alvo, pois empresas que prestam serviços para elas precisam competir fortemente por preço e prazo de entregas, não levando em conta na maioria das vezes a qualidade atrelada, então não entramos nessas corridas (risos), clientes pessoais são o nosso forte.

4) Como a empresa chega até seu cliente? Possui site? Algum tipo de divulgação? Ou “esperam” pelo contato do cliente?

Na maioria das vezes quem faz o primeiro contato conosco é o cliente, geralmente por nos encontrar na internet, em nosso site, ou por indicação de conhecidos. Nós fazemos o primeiro contato com o cliente em alguns casos como, por exemplo, quando um profissional ou um cliente informam que determinada pessoa precisa dos nossos serviços, aí entramos em contato. Caso contrário, recebemos ligações, mensagens, e-mails ou visita de clientes que querem um orçamento. Aí, dependendo do que o cliente precisa, conseguimos realizar um orçamento prévio via internet ou telefone para, em seguida, agendar uma visita in loco, mas

o mais comum é o cliente fazer o contato e nós agendarmos a visita in loco para atendimento inicial, medição, negociação e possível confirmação do pedido.

5) Como é feito o contato com o cliente? E-mail, whats, telefone?

O contato com o cliente é feito com maior frequência por telefone, é o meio mais utilizado (do escritório ou do celular da empresa). No escritório nós atendemos, mas é menos comum, assim como por e-mail. E pelo whatsapp tem aumentado a procura nos últimos meses.

6) Como é o relacionamento com o cliente? Há pós-venda? Há fidelização?

O relacionamento com o cliente é baseado no respeito. Respeito pelo que o cliente espera quando nos contrata. Por isso levamos a sério aquilo que nós vendemos para que seja exatamente o que entregaremos, e isso abre uma relação de confiança com o cliente, fidelizando-o indiretamente. Temos muitos clientes fiéis, que há anos sempre fazem os serviços com a gente, mas o problema é que vendemos um bem durável, então se um cliente que gostou do serviço nunca mais voltar, pode ser que é porque ele não teve mais uma necessidade dessas.

7) Quando um cliente não contrata a sua empresa depois de realizar um orçamento, vocês buscam saber o porquê para tentar atraí-lo ou não errar novamente?

Sim temos um controle. Hoje o número de clientes que fecham é bem maior do que o dos clientes que não fecham, isso é bom ficamos satisfeitos, mas não temos muitas informações sobre o porque daqueles que não fecham o serviço, infelizmente. Se procurássemos saber os motivos que levam eles a escolher outras empresas talvez não perdêssemos muitos deles.

8) Qual o ponto forte da empresa (preço, qualidade, prazo, personalização, exclusividade)?

A qualidade dos produtos e do serviço e também a pontualidade no atendimento e nas entregas. A qualidade porque prezamos por detalhes, mesmo em pedidos mais simples. Às vezes o cliente pede um desconto alegando que podemos usar materiais de sobra para o seu serviço pois ele não se importa, e nós respondemos que não gostaríamos de envolver o nome da empresa em um serviço de baixa qualidade, por isso preferimos fazer o melhor possível. E quanto à pontualidade, acreditamos ser um diferencial pois esse é um fator problemático para muitas empresas do ramo, conforme relatos constantes dos clientes, não só a respeito de marmorarias que já prestaram serviços para eles, mas também marcenarias e outras especialidades.

9) O que faz o cliente escolher esta empresa?

Pelos relatos que temos tido dos clientes nos últimos anos, a indicação feita por conhecidos tem gerado confiança no momento de escolher a empresa, mas, com ainda mais

frequência, temos sido informados pelos clientes que a escolha foi feita devido ao atendimento prestado. A pontualidade e a responsabilidade com o que foi oferecido e o que é entregue tem levado os clientes a escolher a gente mesmo que às vezes o preço seja elevado com relação à concorrência, pois a seriedade com o que os profissionais do ramo lidam com o cliente ainda é um problema muito comum entre as empresas do ramo da construção civil (Marcenarias, Marmorarias, etc) da região da Grande Florianópolis.

10) Objetivo é produtividade alta com vendas de menor valor, ou produtividade moderada com vendas personalizadas e de maior qualidade?

A nossa empresa se inclinou mais para a característica de produtividade moderada com produtos mais personalizados e de maior valor econômico. Existem muitas marmorarias na região da Grande Florianópolis. Algumas optam por produzir, por exemplo, túmulos, soleiras e outras peças para grandes obras, tendo seu lucro na quantidade, não necessitando dar muita atenção aos acabamentos dessas peças (por exemplo, o brilho). Já outras, que é o nosso caso, preferem se especializar em ornamentos internos, domésticos e de decoração, precisando atender especificamente à vontade do cliente quanto a todos os detalhes do pedido, então a gente dedica muito tempo e recurso da produção para a qualidade do material e dos acabamentos, e também no cuidado no momento da instalação, o que impede que a produtividade seja elevada. E se tem uma coisa difícil de tolerar é muito retrabalho, ter que refazer alguma parte do trabalho por falta de capricho no começo a gente evita ao máximo, porque aí a produção não flui, perdemos muito tempo e dinheiro. A gente prefere dedicar um bom tempo fazendo os acabamentos e vendo as especificações do pedido do que depois ter que refazer alguma coisa, ainda mais se tiver que refazer na casa do cliente, isso é muito ruim, o cliente não gosta nem a gente.

11) Quantos funcionários a empresa possui? Em que área estes funcionários trabalham?

Possuímos 5 funcionários no total, sendo 2 sócios e 3 funcionários registrados. Um dos sócios dedica-se principalmente à produção, mas também participa das instalações e das medições in loco. Com ele na produção e nas instalações, são 2 funcionários, sendo um profissional marmorista e um ajudante de marmorista. O terceiro funcionário encontra-se no setor administrativo, participando de todas as etapas de gestão da empresa. Já o segundo sócio participa da gestão financeira da empresa, realizando pagamentos das obrigações, confirmando e recebendo pagamentos dos clientes, além de auxiliar em atividades cotidianas, como abastecimento de insumos para o escritório, compras de presentes em datas comemorativas, e auxiliar nas pesquisas e discussões a respeito de novos investimentos.

12) Como é a política de recebimento (dos clientes)?

São aceitas as seguintes modalidades: Cartão (crédito e débito), cheque, depósito ou transferência bancária e dinheiro em espécie. A política da empresa exige pagamento de entrada para todos os serviços. Quando a opção escolhida é a vista, é exigida metade da quantia acordada na entrada, e a outra metade na instalação/entrega. Quando a opção escolhida é a prazo, dependendo do valor total do pedido o pagamento pode ser feito em até 1x + 4x no cheque ou 4x no cartão de crédito.

13) Como está a saúde financeira da empresa hoje? Sempre foi assim? Há oscilações?

A empresa tem operado no azul. Nesses 10 anos já enfrentamos alguns períodos de baixa, mais especificamente um ou dois meses consecutivos de baixo faturamento, fato que ocorreu algumas vezes, mas nada que afetasse significativamente a saúde financeira da empresa a longo prazo, que tem regularmente as receitas maiores que as obrigações.

14) Quais os principais custos da empresa? Fornecedores, produção, folha?

Os principais custos da empresa são com a matéria-prima para a produção e os relacionados com funcionários (salários e outras obrigações). A matéria prima é cara, rochas ornamentais são produtos de valor elevado, por isso uma boa parte da receita da empresa é destinada para cobrir esses custos. E os custos de pessoal também são conhecidos por todos, significativos para nós, porém não tanto quanto a matéria prima principal da empresa.

15) A empresa possui parcerias? Com fornecedores, construtoras, arquitetos?

Existem parcerias informais, tanto com fornecedores quanto com outros profissionais da construção civil. Com os fornecedores temos fidelidade, parceria de anos, o que nos rende bons descontos e outros privilégios no momento das compras. Já com arquitetos e fornecedores de móveis temos a política de oferecer RT por indicações. Esses profissionais costumam nos exigir, além de RT, prazos mais curtos para entregas e grandes descontos nos fechamentos dos contratos, o que dificultou que mantivéssemos uma parceria formal e duradoura em algumas tentativas, principalmente com lojas de móveis e construtoras, pois não foi possível atender a todas as exigências por elas feitas ao mesmo tempo em que tínhamos que manter o ritmo da empresa com seus próprios clientes, os quais não poderíamos decepcionar. Mas trabalhamos mesmo assim com alguns há muito tempo, que nós enviam um projeto para orçarmos e fazem a nossa frente para o cliente.

16) O que os donos esperam da empresa? Ex: que ela cresça ou continue sendo uma empresa pequena?

Acho que todo empreendedor quer crescer muito, porém nunca conseguimos encontrar alguém que possa e queira ser o meu braço direito em algumas funções da empresa, por isso penso que não daríamos conta de crescer e de atender uma demanda maior enquanto

não resolvermos isso, mas caso conseguíssemos mais mão de obra e alguém disposto a gerenciar a produção no meu lugar, gostaríamos de aumentar o faturamento anual com certeza, acho que todos almejam isso.

17) Quais os objetivos em relação a empresa?

A gente tem alguns objetivos, coisas que foram ficando importantes com o passar do tempo. Por exemplo, por muito tempo tivemos uma rotatividade grande de funcionários na empresa, muitos entravam e saíam por diversos motivos, e isso prejudicava o crescimento da empresa pois não havia mão de obra de confiança com que pudéssemos contar, como já falei. Graças a Deus nos últimos 2 anos isso tem melhorado, estamos com uma equipe boa agora que pega junto e quer crescer e ajudar, nossa intenção é fazer com que eles fiquem com a gente por muito tempo, que façam parte do crescimento da empresa, esse é um grande objetivo nosso, porque só assim eu posso tirar mais tempo para vender enquanto eles cuidam da parte da produção. E como já falei antes, se a gente tiver uma equipe forte, automaticamente vamos ter capacidade para produzir mais e aumentar o faturamento.

18) Você considera que esses são os objetivos da empresa, então? Há algo mais?

Bom, pelos menos esses são os maiores, bem importantes, mas tem outras coisas no dia a dia que também pensamos em melhorar ou fazer. Por exemplo, a gente gostaria de reduzir o prazo de entrega para os clientes, porque isso é um agravante para fecharmos alguns negócios, mas para isso eu sei que é necessário expandir o número de pessoal e talvez até a capacidade da empresa em termos de máquinas e etc. Está nos planos para o futuro, mas precisa ser muito bem avaliado, e o faturamento ainda precisa aumentar um pouco para que possamos juntar capital pra isso. Outra coisa que temos dificuldade é de controlar o estoque de insumos de produção e da matéria prima, e a falta de controle me faz ter que comprar na pressa, muitas vezes até pagando mais caro por não dar tempo de ir direto no nosso fornecedor habitual. Um objetivo de curto prazo aí seria controlar melhor esse estoque, daria mais tranquilidade no dia a dia.

19) Como se sentem neste contexto? Estão buscando por esses objetivos? De que forma?

De certa forma estamos acomodados. Temos um faturamento no limite do que a empresa pode produzir e entregar atualmente, e com todas as obrigações também sob controle, não só financeiras, mas as obrigações assumidas com os clientes, por exemplo.

APÊNDICE B - ROTEIRO E TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA SEMI ESTRUTURADA Nº 2

Entrevistado: Gestor da empresa.

1. Como funcionam as compras de materiais na empresa?

Bom, tem algumas coisas que só podemos comprar após o pedido do cliente, por exemplo, as chapas de pedra. Normalmente a gente compra conforme os pedidos, sob encomenda. Costuma chegar de um dia para o outro então tem tempo de sobra até o pedido entrar na produção. Já para outras coisas temos estoque, que são os insumos de produção usados em todos os serviços: silicone, lixas de brilho, massa plástica, impermeabilizante e outros.

2. Como se verifica a necessidade da compra?

Quando falta (risos). Não, nem sempre. Geralmente uma vez por semana ou a cada 15 dias eu dou uma olhada no estoque pra ver o que estamos precisando e peço pro auxiliar administrativo fazer uma lista de compras.

3. Como verifica a quantidade necessária a ser comprada de cada item?

Geralmente eu faço um levantamento dos pedidos que vão para a produção nos próximos 15 dias mais ou menos, e então fazemos uma lista de compras baseada nele, a lista costuma dar certo, e quando erra não são em grandes quantidades. Mas não tem uma regularidade assim nesse levantamento, eu procuro fazer por quinzena, mas não é uma regra, aí quando demoramos pra fazer essa verificação é quando acaba faltando algo.

4. Com que frequência são feitas as compras? Essa frequência é regular?

De pedras são feitas em torno de 2x por semana. Essa não é bem regular porque dependente dos pedidos que estarão indo para a produção nos dias seguintes. Mas os insumos já são menos frequentes, mais ou menos a cada 15 dias, mas não é muito regular, é mais conforme a necessidade.

5. É adotado um estoque de segurança dos itens?

Não.

6. Existe alguém responsável por verificar a necessidade dos itens e solicitar a compra?

Em partes sim, já foi pedido pro pessoal da produção avisar quando eles forem pegar algum item e perceberem que está acabando, assim dá tempo de comprar antes de precisar de novo, mas ninguém quer assumir a responsabilidade.

7. Como acontece a decisão da compra?

Tem coisas que precisamos orçar, negociar, geralmente isso acontece com as pedras. Mas os insumos não, a decisão é meio automática, quando a gente vê que precisa comprar, vamos nos fornecedores de sempre, fazemos o pedido e eles entregam. Ou quando eu já tenho que ir pessoalmente, faço a compra e trago pra empresa eu mesmo.

8. Já ocorreu a falta de algum item na produção que prejudicou a programação da produção ou de outras atividades ou indivíduos da empresa? Se sim, como foi resolvido o impasse?

Já aconteceu de faltar algumas coisas e tive que sair correndo pra comprar. Nunca aconteceu nenhum impacto muito grande na produção por causa disso, pelo menos nada que afetasse o prazo da entrega final pelo menos, mas o ruim é eu ter que me deslocar sem me programar pra isso, acaba dificultando bastante o dia, chega a ser uma perda de tempo.

9. Ainda em relação à pergunta anterior, para você, qual foi a causa desse problema de falta de materiais?

Acho que a equipe toda tem culpa por não ser verificado se tá faltando ou acabando alguma coisa no estoque, e eu faço parte da equipe, até eu sou culpado. Já aconteceu de alguém pegar a última massa por exemplo mas acabou não avisando que foi a última, então a gente só vai notar quando for precisar de novo e não vai ter.