

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO**  
**CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PEDRO CASAGRANDE DE AZAMBUJA**

**A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NO ALINHAMENTO  
ESTRÉGICO DAS VENDAS NO SETOR DE FLUÍDOS REFRIGERANTES.**

**Porto Alegre**

**2021**

PEDRO CASAGRANDE DE AZAMBUJA

**A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) NO ALINHAMENTO  
ESTRÉGICO DAS VENDAS NO SETOR DE FLUÍDOS REFRIGERANTES.**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharel em 2021,  
pelo Curso de Engenharia de Produção da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos –  
UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Douglas Rafael Veit

**Porto Alegre**

**2021**

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho ao meu pai, Luis Gustavo, que sempre está ao meu lado com muito amor, parceria e respeito.

À minha mãe, Aline, que sempre acreditou no meu potencial. Agradeço por todo amor e confiança.

À minha namorada, Larissa, minha parceira. Obrigado pelo apoio nesta caminhada.

Aos meus avós Felipe e Dulce, meus grandes exemplos. Não há palavras suficientes para agradecer o amor e incentivo recebido.

Ao meu irmão, André, que chegou no ano passado conquistando os nossos corações.

À minha amada Vó Olga, já falecida, ao meu avô, Wilson Casagrande, que nos deixou no ano passado. Fica o legado, a força e os tantos aprendizados.

Agradeço aos meus dindos, dindas, tios, tias, primos e primas por todo apoio neste caminhada.

Agradeço a RLX Fluorochemicals pelos grandes aprendizados e apoio na realização deste trabalho.

Ao meu professor orientador Douglas Veit, que teve um papel fundamental na realização desta pesquisa. Obrigado pelo eficaz direcionamento.

E por fim, agradeço a todos que contribuíram com meu crescimento e aprendizado.

## RESUMO

Para acompanhar as mudanças do mercado e a alta competitividade nas vendas, as organizações necessitam conhecer seus processos, monitorando sua execução e promovendo a melhoria contínua. Este gerenciamento tem o objetivo de alinhar os processos de negócio à estratégia organizacional buscando o atingimento dos objetivos estratégicos. O BPM é uma ferramenta que visa a exploração dos processos de negócio potencializando sua execução através da priorização das ações e recursos envolvidos. Relacionado a este tema, esta monografia tem o objetivo de analisar as possíveis contribuições da Gestão de Processos de Negócio (BPM) na difusão da estratégia de vendas no setor de fluídos refrigerantes, entendendo a particularidade do setor e evidenciando os benefícios obtidos com a ferramenta. A pesquisa foi realizada por meio de uma pesquisa-ação norteada por metodologias de implementação do BPM encontradas na literatura. Para isso, primeiramente é apresentado os problemas e objetivos desta pesquisa acompanhados das justificativas, delimitações e revisão da literatura. Após esta elucidação foi iniciado o ciclo de vida BPM seguindo os passos definidos no BPM CBOK (ABPMP, 2013). A implementação se inicia com a fase de planejamento referente a contextualização do negócio, seguida pela análise onde o processo crítico foi identificado e sua escolha justificada. O desenho das atividades foi realizado, expondo os problemas encontrados no mapeamento. As ponderações dos profissionais envolvidos foram utilizadas para o mapeamento futuro onde foram apresentadas as sugestões de melhoria. Para que as mudanças sejam possíveis, é sugerido a utilização de um sistema BPMS bem como a definição de novos indicadores de desempenho. Finalizada a implementação, foi aplicado um questionário com os atores do processo onde os principais benefícios percebidos foram destacados e as possíveis melhorias foram sugeridas. O presente trabalho apresenta uma aplicação prática dos conceitos de BPM encontrados na literatura, auxiliando na disseminação da ferramenta frente às mais diversas organizações em crescimento ou importadoras de commodities.

**Palavras-chave:** Business Process Management. Gestão de Processos de Negócio. Alinhamento estratégico. Benefícios BPM. Fluídos Refrigerantes.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Principais resultados percebidos em 2014 com a implementação do BPM .....	17
Figura 2 – Etapas da revisão sistematica da literatura.....	19
Figura 3 – Critérios de inclusão e exclusão da RSL.....	20
Figura 4 – Representação da transformação do modelo de gestão funcional para uma estrutura com orientação por processos .....	31
Figura 5 : Ciclo de vida BPM típico para processos pré-modelados .....	37
Figura 6 – Representação ciclo de vida BPM proposto por Baldam .....	39
Figura 7 – Elementos básicos BPMN.....	43
Figura 8 – Fluxo em alto nível com BPMN .....	44
Figura 9 – Fluxo em baixo nível com raias em BPMN.....	44
Figura 10 – Conceitos de Workflow.....	47
Figura 11 – Elementos do Workflow.....	48
Figura 12 – Cadeia de Valor de Porter .....	52
Figura 13 – Estratégia para condução de pesquisas .....	56
Figura 14 – Produção do conhecimento segundo abordagens indutiva e dedutiva ..	57
Figura 15 – Ciclo simplificado da Pesquisa-ação .....	59
Figura 16 – Os passos de um projeto de Pesquisa-ação .....	60
Figura 17 – A evolução dos fluídos refrigerantes .....	77
Figura 18 – Segmentação do mercado de fluídos refrigerantes.....	77
Figura 19 – Participação do mercado nacional de fluídos refrigerantes.....	78
Figura 20 – Organograma RLX .....	80
Figura 21 – Processos de venda ponta-a-ponta.....	88
Figura 22 – Mapeamento AS-IS de Prospecção .....	91
Figura 23 – Subprocesso AS-IS de Faturamento.....	95
Figura 24 – Subprocesso AS-IS de Garantia .....	99
Figura 25 – Planilha controle de garantias .....	101
Figura 26 – Subprocesso TO-BE de Prospecção.....	107
Figura 27 – Subprocesso TO-BE de Faturamento .....	114
Figura 28 – Painel de acompanhamento de pedidos e estoque.....	115
Figura 29 – Subprocesso TO-BE de Garantia.....	120
Figura 30 – Formulário de abertura de cliente potencial .....	125

Figura 31 – Formulário de Qualificação .....	126
Figura 32 – Formulário leads desqualificados .....	127
Figura 33 – Formulário leads qualificados.....	128
Figura 34 – E-mail automático enviado para o Vendedor da vez.....	129
Figura 35 – Formulário contato Vendedor .....	130
Figura 36 – Formulário de Orçamento Enviado.....	131
Figura 37 – Formulário de abertura fluxo de trabalho de Faturamento .....	133
Figura 38 – Formulário de Separação.....	134
Figura 39 – E-mail dinâmico automático enviado para transportadora responsável. .....	135
Figura 40 – Formulário de agendamento de Coleta.....	135
Figura 41 – Formulário entrega local concluída .....	136
Figura 42 – Segmentação das transportadoras no fluxo de trabalho.....	137
Figura 43 – Formulário de confirmação de coleta .....	137
Figura 44 – Formulário de abertura de garantia.....	139
Figura 45 – Formulário de “Solicitação de Garantia”.....	140
Figura 46 – Formulário de Análise da qualidade.....	141
Figura 47 – Formulário de recebimento de nota de devolução.....	142
Figura 48 – Formulário de geração de crédito.....	142
Figura 49 – E-mail dinâmico automático de número de crédito.....	143
Figura 50 – Formulário de crédito gerado .....	144
Figura 51 – E-mail dinâmico automático de crédito gerado .....	144
Figura 52 – Percentual de respostas Questão 01 .....	152
Figura 53 – Percentual de respostas Questão 03 .....	153
Figura 54 – Percentual de respostas Questão 04 .....	154
Figura 55 – Percentual de respostas Questão 09 .....	154
Figura 56 – Percentual de respostas Questão 10 .....	155
Figura 57 – Percentual de respostas Questão 11 .....	156

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Resultado das buscas .....	20
Quadro 2 – Trabalhos de pesquisa selecionados .....	22
Quadro 3 – Comparativo entre gestão funcional e gestão por processos .....	30
Quadro 4 – Trajetória de implementação da gestão de processos em uma organização de gestão funcional.....	32
Quadro 5 – Termos e definições de Processos e Processos de negócio .....	35
Quadro 6 – Notações BPM.....	42
Quadro 7 – Método de trabalho.....	62
Quadro 8 – Sequência de realização da coleta de dados .....	64
Quadro 9 – Entrevistados nas coletas de dados .....	67
Quadro 10 – Documentos utilizados na Pesquisa Documental.....	69
Quadro 11 – Utilização da Análise de conteúdo.....	70
Quadro 12 – Missão, Visão e Valores .....	83
Quadro 13 – Questionamentos e métricas de resposta .....	109
Quadro 14 – Indicadores de desempenho do fluxo de trabalho .....	147
Quadro 15 – Perguntas fechadas presentes no questionário aplicado. ....	150

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
BPMS	Business Process Management System
CFC	Clorofluorocarboneto
CTE	Conhecimento de Transporte Eletrônico
ERP	Enterprise Resource Planning
GP	Gestão por Processos
GWP	Potencial de aquecimento global
HCFC	Hidroclorofluorocarboneto
HFC	Hidrofluorocarbonetos
HFO	Hidrofluorolefina
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
PCP	Planejamento e controle de produção
RSL	Revisão sistemática da literatura
SDR	Sales Development Representative
TI	Tecnologia da informação
WFMC	Workflow Management Coalition
ZFM	Zona Franca de Manaus



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1. Problema de pesquisa.....	13
1.2. Objetivos .....	15
1.2.1. Objetivo Geral .....	15
1.2.2. Objetivos Específicos .....	15
1.3. Justificativa .....	15
1.3.1. Justificativa empresarial .....	15
1.3.2. Justificativa acadêmica.....	17
1.4. Delimitação do trabalho.....	27
1.5. Estrutura do trabalho .....	28
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>29</b>
2.1. Gestão Funcional x Gestão por processos.....	29
2.2. BPM – Gestão de Processos de Negócios.....	34
2.2.1. Processos de negócio .....	34
2.2.1.1. Processo Primário .....	36
2.2.1.2. Processo de Suporte .....	36
2.2.1.3. Processos de Gerenciamento .....	36
2.2.2. O ciclo de vida BPM .....	36
2.2.3. Modelagem de processos de negócio .....	41
2.2.4. BPMN – Business Processes Modeling Notation .....	42
2.2.5. BPMS – Business Process Management Suite/System .....	44
2.2.6 Workflow.....	45
2.3. Estratégia Organizacional .....	48
2.3.1 Planejamento estratégico .....	50
2.3.2. Cadeia de Valor.....	52
2.3.3. Indicadores de desempenho .....	54
<b>3 MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	<b>56</b>
3.1. Método Científico .....	57
3.2. Método de Pesquisa.....	57
3.3. Método de Trabalho .....	59

3.4. Técnicas de coleta de dados.....	63
3.4.1. Coleta de Dados: Técnica Bibliográfica.....	65
3.4.2. Coleta de Dados: Observação Direta.....	66
3.4.3. Coleta de Dados: Entrevista.....	66
3.4.4. Coleta de Dados: Questionário.....	68
3.4.5. Coleta de Dados: Pesquisa Documental.....	69
3.5. Análise dos dados.....	70
<b>4 APLICAÇÃO BPM.....</b>	<b>73</b>
4.1. Planejamento.....	74
4.1.1. O setor.....	75
4.1.2. A empresa.....	79
4.1.3. Estratégia.....	83
4.2. Análise.....	85
4.2.1. Identificação do processo crítico.....	86
4.2.2. Processo analisado.....	87
4.3. Desenho (AS-IS).....	89
4.3.1. Mapeamento da situação atual: Prospecção.....	90
4.3.2. Mapeamento da situação atual: Faturamento.....	94
4.3.3. Mapeamento da situação atual: Garantia.....	98
4.4. Implementação (TO-BE):.....	102
4.4.1 Mapeamento da situação futura: Prospecção.....	104
4.4.2 Mapeamento da situação futura: Faturamento.....	111
4.4.3. Mapeamento da situação futura: Garantia.....	118
4.5. Implementação e Monitoramento.....	122
4.5.1. Gerenciamento das atividades – BPMS.....	123
4.5.2 Indicadores de desempenho.....	145
<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>150</b>
5.1. Análise dos benefícios percebidos e melhorias sugeridas.....	151
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>158</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>160</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO ARTEFATO.....</b>	<b>167</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No século 20, onde os cenários externos eram mais previsíveis, os modelos organizacionais eram centrados em estruturas de trabalho e funções organizacionais, com um foco em uma visão verticalizada do negócio (RUMMLER; BRACHE, 1994). Em um ambiente global de negócios diversificados e com forte apoio de sistemas de gestão, as organizações precisaram repensar de forma constante seu gerenciamento e modelo de negócio visando a flexibilidade para antever e superar os desafios decorrentes de necessidades dos clientes e transformações do mercado (SANTOS; ROBAINA, 2014).

Davenport (1994) afirma que o negócio não pode dar foco à função ou departamento, mas sim aos processos chave. De acordo com Mariano e Müller (2012), uma empresa é um conjunto de processos interrelacionados e conforme afirmado por Hammer (2013), a gestão dos processos garante que a execução ocorra conforme os padrões pré-estabelecidos e com um bom nível de controle, auxiliando no atingimento os objetivos esperados.

Segundo Miers (2006) a gestão orientada por processos é obrigatória para organizações competitivas e a pergunta não é “se” a empresa irá migrar para a gestão de processos, mas “quando”. Em organizações que possuem orientação por processos, todos os colaboradores são responsáveis pela projeção e redesenho dos processos com o objetivo da excelência do negócio (DE SORDI, 2012).

Conforme observado, a gestão por processos ganhou grande relevância no meio empresarial sendo vista como uma proposta ousada de reengenharia de processos se utilizada em conjunto com sistemas de gestão integrada (DAVENPORT; SHORT, 1990; HAMMER, 1990). A partir da virada do século, uma nova visão de processos ganhou notoriedade, denominada Gestão de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*), que busca combinar abordagens radicais e incrementais (CHANG, 2006).

Oliveira (2014) afirma que para uma resposta rápida as alterações do mercado, as organizações precisam melhorar constantemente a gestão dos seus processos de negócio. Uahi e Pereira (2016) acrescentam que para lidar com as

condições exigentes do mercado atual, as empresas adotaram um novo paradigma organizacional, baseado na gestão de processos de negócio.

Nesse contexto, Almada (2015) define a gestão de processos de negócio (BPM) como uma abordagem elaborada para identificar, desenhar, executar e documentar os processos de negócio. De acordo com Hernaus (2013) o BPM busca alinhar os processos de negócio à estratégia da empresa e necessidades do cliente, contribuindo diretamente na evolução de uma orientação funcional para uma gestão orientada aos processos.

Segundo Elzinga (1995), o BPM é uma abordagem sistêmica e estruturada que possui o objetivo de analisar, aperfeiçoar, controlar e gerenciar os processos buscando a melhoria na qualidade de produtos e serviços. O ABPMP CBOK (2013) destaca que as organizações orientadas pelo BPM possuem um maior alinhamento entre a estratégia e seus processos, integrando os objetivos e propósitos estratégicos do negócio à necessidade dos seus clientes através da gestão de processos ponta a ponta.

A bibliografia especializada propõe diversos modelos de orientação para gerenciamento de processos de negócio, porém segundo Baldam (2007) é importante ressaltar que um modelo nada mais é que uma orientação para a prática, onde as pessoas envolvidas na implementação ou operação são responsáveis por adaptar e gerenciar sua aplicação. De acordo com Smith&Fingar (2003) as fases do ciclo de vida BPM são definidas ao gerenciamento de oito atividades: descoberta, projeto, execução, interação, controle, otimização e análise dos processos.

Como o tema geral deste trabalho tem-se o *Business Process Management*, onde será abordado a implementação de um modelo para um fabricante de fluídos refrigerantes, e partindo do pressuposto que cada organização tem suas particularidades internas e de mercado. Conclui-se que o sucesso desta pesquisa depende da utilização de um modelo adequado às particularidades do negócio relacionando o que é apresentado na literatura à estratégia e realidade da empresa, buscando o aumento do lucro, participação de mercado e uma maior agregação de valor junto aos clientes.

## 1.1. Problema de pesquisa

A interconexão em grandes redes e a aproximação entre os mercados mundiais alavancaram a evolução dos pensamentos empresariais, com isso, a tecnologia deve estar cada vez mais presente, principalmente no que se refere à busca por vantagem competitiva, mudanças organizacionais e estratégias (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). A evolução constante do cenário atual, com o uso de novas tecnologias, as novas exigências dos consumidores, o fortalecimento da concorrência e o surgimento de novos mercados, traz ameaças, mas também novas oportunidades de negócio (SCOLA, 2003).

Embora a gestão funcional possua pontos positivos, como a utilização eficiente de recursos e o desenvolvimento através da especialização, esse modelo de gestão tem seu foco na perspectiva local podendo em alguns casos negligenciar a perspectiva global (SHARP; MCDERMOTT, 2009). De acordo com Costa (2013), um exemplo comum que pode ser observado em fabricantes é o foco do departamento de produção em produzir o maior número de produtos ignorando em alguns casos as paradas para a execução da manutenção preventiva visto que caso seja necessário a manutenção corretiva, a responsabilidade é transferida para o setor de manutenção.

Segundo Rosemann & Brocke (2015), com o aumento da competitividade do mercado e a mudança do perfil do consumidor, as organizações necessitaram de mudanças impactantes e rápidas. De acordo com Santos, Ladeira e Oliveira (2014) as empresas foram desafiadas a derrubar suas barreiras verticais e funcionais, integrando e redesenhando os seus processos na busca de uma orientação estratégica voltada à gestão de recursos e exigências dos seus mercados de atuação.

É de se destacar que não apenas a estruturação como também a flexibilidade dos processos se torna indispensável para uma organização de sucesso. Segundo Smith&Fingar (2003), a habilidade de adaptar os processos se tornou mais relevante que sua própria criação pois ela gera as condições necessárias para que a cadeia de valor possa ser monitorada e continuamente otimizada.

Dentre as mais variadas abordagens de gestão, a gestão por processos de negócio (BPM) tem sido amplamente utilizada na identificação, avaliação e busca

por melhorias através da orientação de seus processos de negócio aos resultados organizacionais esperados e às necessidades de seus clientes (MCCORMACK, 2009). Conforme descrito por De Sordi (2012), a gestão de processos de negócios é uma metodologia que busca alinhar a estratégia da organização a seus processos através da modelagem, documentação, medição e monitoramento.

Apesar de já estar consolidado mundialmente, o BPM foi difundido no Brasil apenas com a implementação dos sistemas ERP – Enterprise Resource Planning nas empresas privadas, pois era de menor custo a alteração da rotina dos processos do que a mudança nos pacotes do sistema (Montanini, 2008). Sendo assim, considerada uma ferramenta relativamente recente nas empresas Brasileiras.

É importante destacar que para um melhor desempenho da aplicação em organizações com processos complexos, o BPM deve ser suportado pelo uso da Tecnologia de informação (TI), permitindo que os processos sejam monitorados e aperfeiçoados com a velocidade que o consumidor exige (CRUZ, 2008). O autor citado acrescenta que para o sucesso da implementação suportada pela TI, é necessário o apoio total da alta direção buscando o alinhamento dos processos à estratégia organizacional.

No que tange a cultura organizacional, a quebra de paradigma ocorre devido ao hábito dos envolvidos em desenvolver suas atividades de forma rotineira e desordenada apresentando resistência à mudança devido à ausência da visão do negócio como um todo ou desconhecimento da metodologia aplicada (DE SORDI, 2012). Portanto, a forma na qual a organização irá difundir a metodologia é de grande importância para o sucesso da implementação do BPM (ABPMP CBOK, 2013).

Considerando as dificuldades expostas na implementação da gestão por processos de negócios, seja ela gerencial, cultural ou por limitação estrutural de TI o presente trabalho buscará responder a seguinte questão: **Quais as possíveis contribuições da Gestão de Processo de Negócio (BPM) na difusão da estratégia de vendas no setor de fluídos refrigerantes?**

## **1.2. Objetivos**

### 1.2.1. Objetivo Geral

Analisar as possíveis contribuições da Gestão de Processos de Negócio (BPM) na difusão da estratégia de vendas no setor de fluídos refrigerantes.

### 1.2.2. Objetivos Específicos

- a) Descrever as principais características e benefícios da Gestão de Processos de Negócio (BPM);
- b) Identificar os principais fatores que influenciam as vendas do setor de fluídos refrigerantes no Brasil;
- c) Avaliar as particularidades e propor um modelo adequado para um fabricante de fluídos refrigerantes.

## **1.3. Justificativa**

A presente seção irá apresentar duas justificativas distintas para a aplicação desta pesquisa buscando evidenciar sua contribuição. Tais justificativas abrangem dois campos, são eles:

- i) Justificativa empresarial;
- ii) Justificativa acadêmica.

### 1.3.1. Justificativa empresarial

Com a crescente competitividade entre os fabricantes, as grandes companhias têm buscado novas formas para melhorar seu desempenho de vendas dentre dos mais variados canais. A atividade antes vista como o ato de tirar o pedido passou por diversas transformações, se relacionando com diferentes áreas e buscando ser a difusora da estratégia da empresa junto ao mercado.

De acordo com Paim (2009), as empresas necessitam de uma maior organização, projetando suas atividades e gerindo seus recursos com o intuito de promover uma melhoria contínua. Dessa forma, transformando processos

inconsistentes em processos organizados e alinhados aos objetivos (CURTIS; ALDEN, 2007).

Nesse contexto, os processos de negócio são atividades que possuem valor percebido junto os clientes e com isso a sua gestão é imprescindível para que uma organização tenha sucesso junto a seus concorrentes (ABPMP CBOK, 2013). Portanto, o sucesso nos negócios, passa pela compreensão e pelo gerenciamento da relação entre as atividades exercidas na organização e o valor percebido pelos seus clientes (FNQ, 2005).

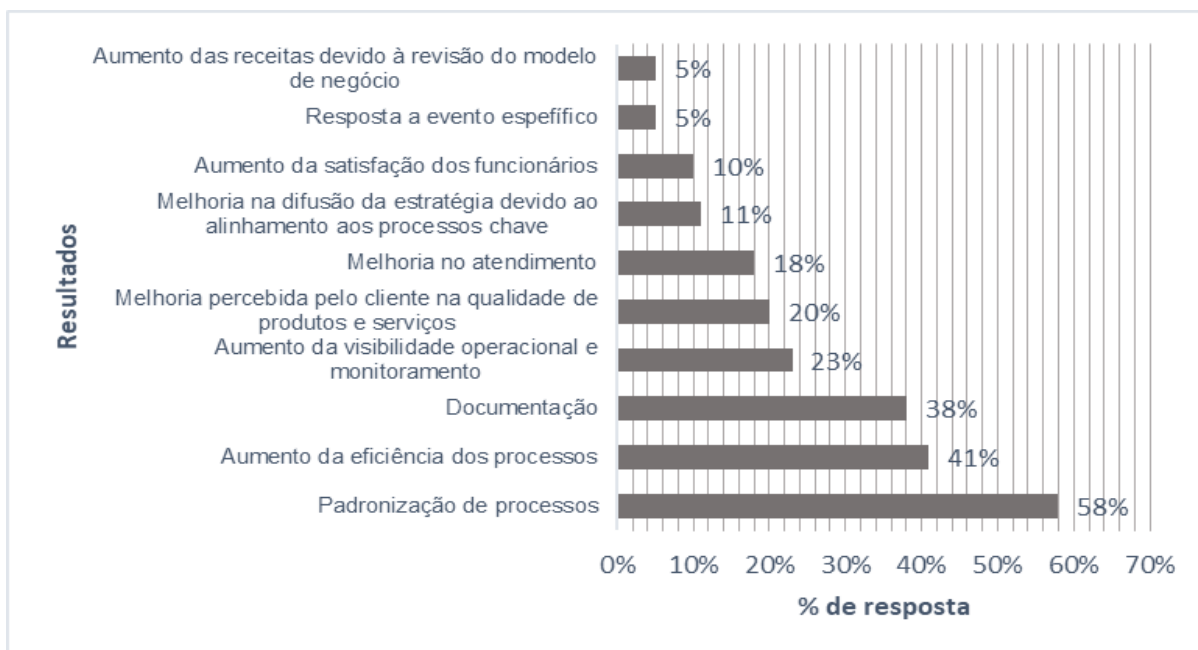
O Gerenciamento de Processos de Negócios é uma mudança fundamentalmente filosófica, alterando o gerenciamento da organização através da inversão da lógica de gestão, buscando uma visão interfuncional focada na cadeia de agregação de valor, onde os interesses dos processos de negócio se sobressaem aos interesses departamentais (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

De acordo com Baldam (2009), com a utilização da abordagem disciplinar BPM, a transformação das empresas deixa de ser procedimento impreciso e de resultados imprevisíveis, tornando-se uma ciência administrativa e de engenharia, como indicadores predefinidos, porém alteráveis.

Em 2015 a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP) realizou uma pesquisa com 614 empresas de grande porte, buscando mapear os principais resultados alcançados em 2014 com a implementação do BPM. Conforme mostrado na Figura 1, grande parte dos entrevistados destacaram a padronização de processos e o aumento da eficiência como o maior ganho obtido com a implementação do BPM.



Figura 1 – Principais resultados percebidos em 2014 com a implementação do BPM



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados obtidos pela ABPMP (2015).

Com base nas informações expostas acima, pode-se afirmar que a aplicação da metodologia BPM poderá trazer diversos benefícios para a organização. A difusão desse método é benéfica a empresas em amadurecimento que buscam alinhar sua estratégia à execução dos processos necessários para o atingimento do objetivo organizacional, melhorando seu desempenho global e aumentando o valor percebido pelos seus clientes.

### 1.3.2. Justificativa acadêmica

Segundo o ABPMP CBOK (2013), a Gestão de Processos de Negócio orienta as organizações a desenvolverem boas práticas para o seu gerenciamento de recurso, mas não define estruturas de trabalho, metodologias ou ferramentas específicas, sendo papel da organização ajustar o modelo à sua realidade. De acordo com Love et al. (1998), as melhorias nos processos deverão considerar aspectos sociais e técnicos, relacionando as atividades organizacionais à estrutura e à tecnologia, entendendo as diferenças de cultura e comportamento dos envolvidos.

Hammer (1998) descreve uma organização em quatro elementos principais: processos de negócio, atividades e estrutura organizacional, gestão e sistemas de indicadores e valores e crenças de seus funcionários. Na lógica do autor, a gestão

utilizada e seus respectivos indicadores, refletem, modelam e perpetuam os valores e crenças dos funcionários, que apoiam os processos de negócio e influenciam a realização da tarefa.

Davenport (1994) reforça essa perspectiva ao identificar a importância da política de recursos humanos na implementação de mudanças inovadoras. Baumol et al. (2008) afirma que a relação entre BPM e cultura, enquanto fator de mudança, ainda está em um estágio atrasado se comparado com os demais tópicos. O autor acrescenta as empresas e as universidades devem trabalhar de forma conjunta para criarem soluções que facilitem o sucesso das iniciativas de mudança.

É unanimidade entre diversos autores que negligenciar os aspectos humanos da mudança é uma das maiores causas de fracasso na implementação do BPM (DAVENPORT, 1994). Zucchi e Edward et al. (1999) ressaltam que a grande dificuldade encontrada na implementação BPM é a aparente lacuna relacionada aos aspectos humanos, encontrada tanto na literatura quanto nas organizações que buscam a implementação BPM.

Nesse sentido, a organização nada mais é que o reflexo da ação organizacional sendo permanentemente afetada pelos indivíduos e seus desempenhos. Bessant e Tidd (2009) recomendam cautela das empresas e acrescentam que a flexibilidade é um ativo importante para amplificar a criatividade e a contribuição de seus colaboradores. Vieira et al. (2017) acredita que as organizações que buscarem o alinhamento de sua estrutura organizacional à sua estratégia e ambiente, irão performar melhor que as que não realizarem essa adequação.

Tendo o objetivo de verificar a real particularidade deste trabalho e selecionar os documentos relacionados, foi utilizado a Revisão Sistemática da Literatura (RSL). Segundo Morandi e Camargo (2015) a revisão sistemática da literatura é um estudo secundário que é utilizado para mapear, encontrar, avaliar criticamente, consolidar e agregar os resultados de um estudo primário relevante sobre uma questão ou tópico de pesquisa científica, identificando as lacunas que devem ser preenchidas e resultando em uma síntese. Esta revisão é uma etapa crucial na realização de uma pesquisa científica e suas etapas serão dispostas na Figura 2.

Figura 2 – Etapas da revisão sistematica da literatura



Fonte: Morandi e Camargo (2015, p. 146).

Conforme apresentado na Figura 2 o primeiro passo da RSL é a definição do tema central seguido pela definição do escopo de pesquisa por meio da elaboração de um framework conceitual que irão indicar o ponto de partida e os caminhos nos quais a pesquisa irá se desenvolver (MORANDI; CAMARGO, 2015). No presente trabalho tema central é a Gestão de Processos de Negócio com foco na estratégia de vendas. Segundo os autores é necessário a definição da amplitude da revisão sistematica, para o presente trabalho definiu-se a configuração agregativa que deve ser utilizada em questões de pesquisa fechada, ou seja, em revisões mais focalizadas.

O segundo passo é a definição da equipe de trabalho. É recomendado por Morandi e Camargo (2015) que a RSL seja realizada por uma equipe de trabalho variada, entretanto nada impede que seja realizada por apenas uma pessoa. Levando em conta essa informação e considerando que o presente trabalho se trata de uma monografia individual, a RSL foi conduzida apenas pelo pesquisador.

O terceiro passo é a definição da estratégia de busca. Segundo Morandi e Camargo (2015) esta etapa procura responder as especificações do que será buscado, em qual base e como será feito. A busca por pesquisas científicas foi realizada nas bases de dados Google Acadêmico, Periódicos Capes e Scielo. Todos possuem abrangência internacional, entretanto como o presente trabalho possui objetivos que sofrem grande influência das particularidades de cada país, buscou-se então documentos (artigos, monografias, dissertações, teses e livros) oriundos apenas do Brasil podendo esse ser considerado como o primeiro critério de

exclusão. Este e os demais critérios de exclusão e inclusão estão definidos na Figura 3.

Figura 3 – Critérios de inclusão e exclusão da RSL

#### Critérios de inclusão

- Pesquisas que contenham definições e conceitos relativos ao tema;
- Métodos e modelos para alinhamento dos processos e estratégia;
- Pesquisas que relacionam a gestão por processos à estratégia organizacional;
- Pesquisas que relacionam o BPM à estratégia organizacional;
- Pesquisas que analisem a relação dos processos de negócio e estratégia.

#### Critérios de exclusão

- Pesquisas relacionadas a aplicações em países do exterior;
- Duplicidade de informação;
- Acessibilidade ao arquivo da pesquisa;
- Pesquisas que não atendam aos critérios de inclusão.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 3 apresenta os critérios utilizados para filtragem dos documentos encontrados na Revisão Sistemática da Literatura. Tais definições irão auxiliar a seleção dos documentos apresentando as informações que efetivamente agregarão valor a esta monografia e que também serão a base para o atingimento do objetivo. Com as bases de pesquisa já definidas, bem como os critérios de inclusão e exclusão, foram estabelecidas algumas palavras-chave que serão apresentadas no Quadro 1 abaixo junto aos respectivos resultados encontrados.

Quadro 1 – Resultado das buscas

Base	Termos da Pesquisa	Índice de Busca	Resultados	Decisão	Títulos Relacionados	Artigos incluídos
PERIÓDICOS CAPES	Processos AND Estratégia	Título	33	Inclui	4	1
	Gestão por processos AND Estratégia	Todos os campos	50	Inclui	7	2
	BPM AND Estratégia	Todos os campos	264	Inclui	11	1
	BPM AND Implementação	Todos os campos	96	Inclui	12	3

<b>GOOGLE ACADÊMICO</b>	Processos AND Estratégia	Título	283	Inclui	23	18
	Gestão por processos AND Estratégia	Todos os campos	1440	Exclui	-	-
	BPM AND Estratégia	Todos os campos	24000	Exclui	-	-
	BPM AND Implementação	Todos os campos	21000	Exclui	-	-
<b>SCIELO</b>	Processos AND Estratégia	Título	13	Inclui	1	1
	Gestão por processos AND Estratégia	Todos os campos	258	Inclui	3	1
	BPM AND Estratégia	Todos os campos	7	Inclui	2	1
	BPM AND Implementação	Todos os campos	3	Inclui	0	0
					63	28

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após analisar individualmente os resultados obtidos na pesquisa realizada nas bases de dados, foram encontradas sessenta e três produções que atenderam aos critérios pré-estabelecidos. Nestes trabalhos foi realizada uma leitura inspeccional, observando o título, abstract e conclusão – de acordo com os critérios estabelecidos para busca. Dentro do grupo de sessenta e três trabalhos, foram descartados trinta e cinco por não apresentarem conteúdo relevante dentro desta proposta de pesquisa.

Vinte e oito trabalhos foram selecionados para a leitura completa, visto que o conteúdo vai de encontro aos objetivos propostos neste trabalho. Após a leitura completa, seis trabalhos foram descartados por não apresentarem relação direta com o tema do presente trabalho. O Quadro 2 abaixo apresenta os vinte e dois trabalhos selecionados com uma breve síntese de cada um.

Quadro 2 – Trabalhos de pesquisa selecionados

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Principais pontos abordados</b>	<b>Publicação</b>
A transformação por processos centrada nas pessoas e absorvida pela cultura organizacional – Um estudo de caso.	Penhalbel, Viviane.	2016	Apresenta um estudo de caso sobre os processos de uma empresa do setor de transporte, logística e segurança sob a perspectiva da cultura organizacional.	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias
Gestão por Processos: Um Estudo de Aplicação da Notação BPMN em uma Empresa de Serviços do Setor de Óleo e Gás	Lobo, Cicero.	2018	O trabalho busca mapear um processo crítico de uma organização do setor de óleo e gás no Brasil utilizando o BPMN e avaliando as possíveis melhorias.	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias
Índice de processabilidade para toma de decisão como apoio ao planejamento estratégico	Alberti, Rafael.	2008	O trabalho busca na bibliografia os conceitos, características e benefícios do índice de processabilidade. Posteriormente o autor propõe novos fatores e busca complementar o índice proposto por Gonçalves (2000).	Revista eletrônica de estratégia e negócios
Alinhamento entre estratégia de negócios e melhoria de processos de software: um roteiro de implementação.	Asatoa, Regina.	2011	Apresenta uma pesquisa-ação que busca alinhar a estratégia de negócios à melhoria de processos e produtos em organizações desenvolvedoras de software.	Produção, v. 21, n. 2, p. 314-328,
Maturidade empresarial e o sucesso de projetos organizacionais orientados a processos de negócio	Soares, Carlos Alberto.	2018	Apresenta uma pesquisa em onze empresas brasileiras buscando a relação entre a maturidade empresarial e o sucesso da ferramenta BPM	Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa

			em projetos de BPO.	
O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial	Costa, Lourenço.	2006	O trabalho conceitua o BPM e o planejamento estratégico e através da bibliografia relaciona ambos. Apresenta também dois casos de sucesso da implementação BPM.	XIII SIMPEP – BaurU
Alinhamento da estratégia aos processos de negócios em um laboratório farmacêutico oficial: uma proposta para Farmanguinhos	Dias, Elaine Cristina.	2015	O trabalho é focado no setor público, entendendo conceitualmente o tema de estratégia e gestão por processos. Posteriormente há uma aplicação prática dos temas conceituados.	Dissertação de mestrado
Análise da estratégia de inovação nos processos de vendas e marketing na empresa metalúrgica Rabbit	Jesus, Rafael.	2015	O trabalho analisa os processos de vendas e marketing de uma metalúrgica sob a ótica da estratégia de inovação.	SEFIC2015 UNILASALLE
Organização para inovação: Integrando estratégia, estrutura e processos de gestão.	Vieira, Glicia.	2017	O artigo conceitua e traça uma relação entre a estratégia, estruturas e processos gerenciais com foco na inovação através da uma revisão da literatura e apresentando novas informações atualizadas ao cenário atual.	Desafio Online
Competências organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais.	Scola, Roberto.	2003	A dissertação apresenta os conceitos e as relações entre as competências organizacionais, estratégias e processos empresariais através da revisão da literatura e apresentação de	Dissertação de mestrado

			cases de sucesso. A aplicação e o foco final é sobre o setor varejista.	
Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)	Müller, Cláudio José.	2003	O trabalho propõe um modelo de gestão que integre o planejamento estratégico, gerenciamento de processos e avaliação de desempenho buscando o alinhamento das diretrizes estratégicas à operação das empresas.	Tese de doutorado.
Estratégia, indicadores e processos em uma empresa pública de transporte coletivo em massa de Porto Alegre.	Meneses, Gustavo.	2006	O trabalho busca na revisão da literatura a conceituação de estratégia, indicadores e processos. Através de uma pesquisa-ação é proposto um modelo para alinhamento similar ao MEIO.	Tese de mestrado.
Nada acontece por acaso: uma história sobre a interface entre estratégia e processos de negócio.	Roesch, Azevedo.	2014	O artigo apresenta uma história aparentemente real sobre as dificuldades encontradas por uma empresa e a busca por mudanças através do alinhamento da estratégia aos seus processos de negócio.	Revista Alcance ISSN:
Cadeia de valor: os benefícios do alinhamento entre estratégia governamental e a operacionalização de seus processos.	Torres, Maria Cristina.	2013	O trabalho aborda a elaboração da cadeia de valor de uma secretária pública a partir da aplicação de uma orientação por processos com foco no usuário.	Congresso CONSAD de Gestão Pública, 6., Brasília. Anais...



<p>Alinhamento de Processos Organizacionais com a Estratégia Empresarial dentro da Abordagem de Gestão por Processos: uma Ferramenta para Avaliação</p>	<p>Costa, Carlos A.</p>	<p>2014</p>	<p>O trabalho propõe uma abordagem para identificação e alinhamento dos processos estratégicos em empresas que já possuem o acompanhamento de seus processos através da revisão da literatura e o entendimento das competências essenciais, estratégicas e resultados financeiros.</p>	<p>Mestrado em Administração – Universidade de Caxias do Sul (UCS)</p>
<p>Alinhamento dos processos com a estratégia na agência nacional de transportes terrestres (ANTT)</p>	<p>Braga, Elisabeth.</p>	<p>2011</p>	<p>O trabalho apresenta um case prático do alinhamento dos processos à estratégia. Os termos são brevemente apresentados e posteriormente é demonstrada a forma na qual a ANTT agiu para alinhar seus processos, estratégia, projetos, estrutura e pessoas.</p>	<p>Governança em ação: Volume 2</p>
<p>Proposta de requisitos do gerenciamento de projetos e da gestão de processos como forma de implementação da estratégia competitiva.</p>	<p>Ferreira, Suzy Almeida.</p>	<p>2018</p>	<p>O trabalho faz uma revisão da literatura sobre os temas de gerenciamento de projeto e processos e propõe requisitos que devem estar presentes para a difusão da estratégia competitiva. Com a bibliografia e a participação de especialistas o trabalho apresenta fatores críticos de sucesso na implementação de uma estratégia competitiva.</p>	<p>Dissertação de mestrado</p>
<p>Um modelo de escritório unificado de projetos e processos com agente</p>	<p>Franco, Caio.</p>	<p>2016</p>	<p>O autor identifica um possível desalinhamento na gestão de projetos e processos. Através</p>	<p>Dissertação de mestrado</p>

de execução da estratégia organizacional			da revisão e interpretação da literatura o trabalho busca uma maior sinergia entre as duas áreas, alinhando ambas a estratégia organizacional.	
O uso de indicadores estratégicos como fator de alinhamento efetivo da estratégia organizacional e os processos de logística interna de uma montadora de veículos	Saboia, Eduardo.	2006	O trabalho busca conceitos da bibliografia e apresenta o alinhamento da estratégia aos processos de logística interna através do uso de indicadores estratégicos.	Dissertação de mestrado
A utilização do mapeamento de processos como estratégia competitiva	Magalhães, Alex.	2010	O trabalho apresenta as situações atuais do mercado estudado e busca a conceituação de processo de negócio, mapeamento de processos e a importância da competitividade organizacional.	Dissertação de mestrado
Alinhamento de estratégia e processos por meio de indicadores de desempenho	de Mattos, Pedro.	2018	O trabalho busca a identificação das práticas que influenciam no alinhamento entre estratégia, processos e desempenho organizacional. É apresentando também um estudo de caso;	Trabalho de conclusão de curso
Uma estratégia para gestão integrada de processos e tecnologia da informação através da modelagem de processos de negócio em organizações	Magalhães, Andréa.	2007	O artigo tem seu foco na modelagem de processos, apresentando o fluxo desde a definição do planejamento estratégico até a fase final de modelagem de processos de negócio, apresentando os conceitos relacionados e os	Revista Científico – Faculdade Ruy Barbosa

			benefícios alcançados.	
--	--	--	------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme disposto no Quadro 2, foi encontrado um bom número de trabalhos desenvolvidos sobre processos e BPM na difusão da estratégia. Entre os vinte e dois trabalhos selecionados sete tem seu foco em uma revisão da literatura, sendo classificados como teórico-conceitual, se diferenciando do presente trabalho.

Os quinze trabalhos restantes apresentam uma análise de aplicações em diversos setores. Foram identificados trabalhos no setor de logística, óleo e gás, inovação, tecnologia, projetos, operações, metalúrgica, educacional e principalmente no setor público, sendo que boa parte não utiliza a ferramenta BPM. Segundo Almada (2015) a Gestão de Processos de Negócio é uma ferramenta relativamente recente e, portanto, é necessário a verificação de sua aplicabilidade em setores distintos, visto que, apesar de bastante difundida, ainda há diversas lacunas no estudo do BPM e na sua real aplicação em alguns segmentos.

Conforme observado, nenhuma das pesquisas possui o mesmo foco e objetivo deste trabalho: o alinhamento entre a estratégia e as vendas, considerando as particularidades do setor de fluídos refrigerantes. Levando em consideração esse fato, julga-se que a contribuição acadêmica é relevante visto que o setor em estudo possui particularidades e dificuldades semelhante a diversos setores importadores de commodities que nos últimos anos tem sofrido grande influência da alta do dólar e precisaram reavaliar sua estratégia, estrutura organizacional e processos.

#### **1.4. Delimitação do trabalho**

Essa pesquisa será delimitada ao mapeamento e análise dos processos de comercialização de uma multinacional fabricante de fluídos refrigerantes limitando-se ao mercado nacional e excluindo o segmento industrial da pesquisa, visto que o segmento citado se difere em diversos aspectos dos demais e poderia distorcer as reais necessidades dos clientes. Com a identificação da situação atual o trabalho irá verificar os processos estratégicos buscando melhorar a performance dos mesmos e a difusão da estratégia de vendas com a utilização da metodologia BPM.

## 1.5. Estrutura do trabalho

O presente trabalho de conclusão é dividido em seis capítulos. No primeiro capítulo é apresentada a introdução que está subdividida entre o contexto e questão de pesquisa, os objetivos geral e específico, as justificativas que motivaram a escolha do tema finalizando na sua delimitação.

O capítulo dois é dedicado à revisão bibliográfica, adentrando no tema principal de forma crescente através da diferenciação entre gestão funcional e gestão por processos e conceituação dos processos de negócios e suas respectivas divisões. Em seguida é apresentado o BPM – *Business Process Management*, seu ciclo de vida, a notação BPMN, a ferramenta BPMS e o *Workflow*. A finalização do capítulo é dedicada à Estratégia, expondo os conceitos de Planejamento Estratégico, Cadeia de Valor e Indicadores de Desempenho.

No capítulo três, apresenta-se o método de pesquisa, o método científico, o método de trabalho e as técnicas de coleta de dados. No capítulo é destacado as etapas realizadas pelo pesquisador, auxiliando no entendimento dos pesquisadores que possuem contato com esta pesquisa.

Logo, no capítulo quatro ocorre a implementação do método junto à empresa estudada. Em um primeiro momento ocorre a contextualização do negócio e posteriormente o desenvolvimento da aplicação. Os capítulos cinco e seis correspondem respectivamente a discussão dos resultados e considerações finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão bibliográfica busca abordar conceitos e elementos teóricos relacionados ao assunto central da pesquisa, e que foram publicados em artigos, livros, periódicos, teses e dissertações, entre outros. O capítulo é dividido em seções e subseções, iniciando com a análise da gestão funcional e da gestão por processos, em seguida são apresentados os tipos de processos acompanhados pela definição de BPM e apresentação do seu ciclo de vida, modelagem, a notação BPMN, o BPMS – *Business Process Management Suite/System* e o *Workflow*. Completando a revisão bibliográfica as últimas seções apresentam temas relacionados diretamente à estratégia organizacional, o planejamento estratégico, a cadeia de valor e os indicadores de desempenho.

### 2.1. Gestão Funcional x Gestão por processos

Ao avaliar a configuração da estrutura organizacional das empresas e a sua relação com outros elementos (processos, pessoas e tecnologia, por exemplo) observam-se diversos tipos de modelos de gestão empresarial. Tradicionalmente, até a década de 1990, as grandes companhias adotavam o modelo de gestão funcional onde os departamentos são agrupados de acordo com as funções da empresa, fragmentando a visão por processos.

Segundo Gonçalves (2000), com a adoção da abordagem administrativa funcional há uma maior ênfase na realização das atividades de maneira independente, podendo gerar uma maior produtividade das partes pela especialização na tarefa e conseqüentemente ótimos indicadores locais. De acordo com Paim (2009), a orientação com foco na especialização funcional faz com que o desempenho, a resolução de problemas, a remuneração e o reconhecimento de cada funcionário derivem do seu sucesso e da sua importância para a unidade funcional.

Conseqüentemente perde-se a visão sistêmica das atividades envolvidas no processo como um todo, visto que os envolvidos estão isolados e localmente interessados em realizar seu próprio trabalho, dando pouca atenção aos demais processos envolvidos no fluxo (COSTA, 2013). Conforme Junior e Neto (2008), a

obtenção do melhor resultado em relação a custo, tempo e qualidade está relacionada à maneira com que cada área funcional realiza suas atividades e como é a interação com as demais áreas envolvidas nos vários pontos do fluxo.

Segundo Cruz (2010), propondo uma visão horizontal, com foco no resultado de processos gerenciais, a gestão funcional deve ser substituída por uma gestão orientada por processos, pois neste modelo o acompanhamento do fluxo ocorre de forma interdepartamental, visando a priorização dos processos como um eixo gerencial de maior importância que o eixo funcional. Embora a estruturação funcional continue válida, pois a especialização leva à produtividade, a geração de valor passa a ser gerenciada horizontalmente em uma visão notadamente interfuncional ponta a ponta. (ABPMP CBOK, 2013, p39).

Conforme afirmado por Almada (2015), as barreiras interdepartamentais dificultam a otimização do trabalho e a gestão do fluxo de informações. Desta forma, na visão vertical, o foco é a gestão dos recursos envolvidos enquanto no gerenciamento por processos o foco é atender as expectativas dos clientes. No Quadro 3 abaixo é possível visualizar as principais diferenças entre a gestão funcional e por processos.

Quadro 3 – Comparativo entre gestão funcional e gestão por processos

Tópico	Gestão Funcional	Gestão por processos
<b>Fluxo de informação</b>	Desorganizado e congestionado.	A informação flui naturalmente através dos sistemas de informação
<b>Fluxo de material</b>	Geralmente é desorganizado.	Limpo e organizado.
<b>Liderança</b>	Processo não tem um líder.	O processo tem um líder que é responsável por ele.
<b>Sequência de operações</b>	Não pode ser reorganizada com facilidade.	Dependendo do time de bem ou serviço produzido, pode ser reorganizada sempre que necessário
<b>Funcionários</b>	Cada funcionário conhece apenas sua própria atividade.	Conhece o processo ponta-a-ponta.
<b>Melhorias</b>	As melhorias de processos são raras e lentas.	Melhorias constates.

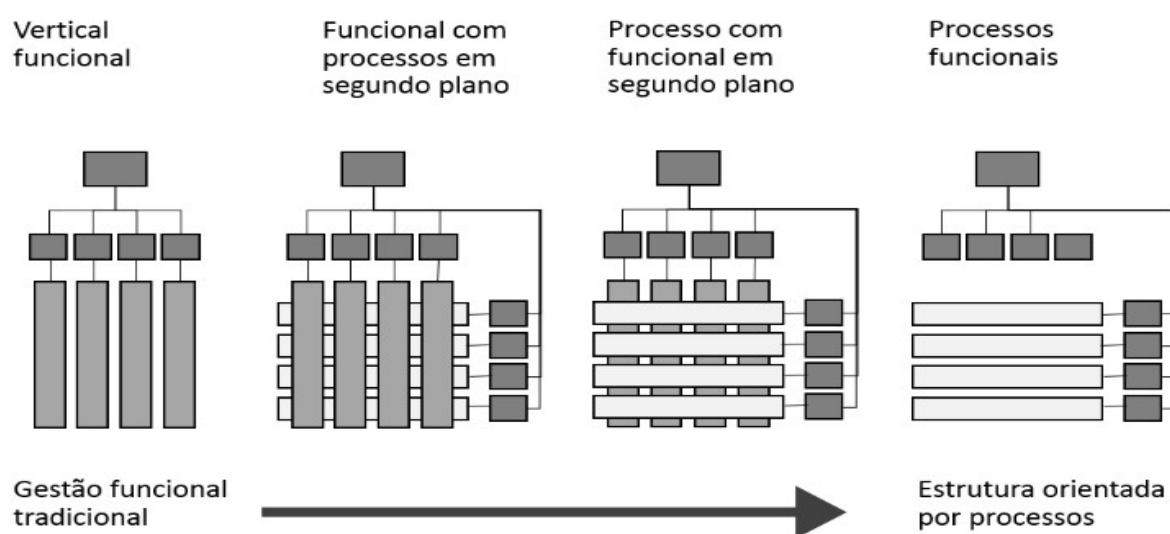
<b>Responsabilidade</b>	Funcionário é responsável apenas por sua atividade.	Funcionário responsável pelo processo como um todo.
-------------------------	---	---

Fonte: Adaptado de Cruz (2010)

No geral, a gestão por processos é definida como a aplicação de diferentes teorias e conceitos voltadas à melhor organização e gerenciamento dos processos da empresa. Segundo Paim (2009), estes conceitos e teorias devem perceber direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, realizar o controle de sua execução, identificando e implementando tecnologias para apoiá-los e de forma geral, gerar avanços ou ganhos para a organização através da melhoria dos seus processos.

É importante salientar que a gestão por processos não é adequada para todas as organizações e se mostra mais eficiente em empresas que possuem grande interação com os clientes e necessitam de flexibilidade e agilidade na produção e entrega de produtos (BALDAM, 2007). Na Figura 4 é possível verificar as diferenças das estruturas organizacionais, passando por uma visão verticalizada onde as áreas funcionais são priorizadas, até uma visão horizontal onde o foco é o resultado dos processos gerenciais.

Figura 4 – Representação da transformação do modelo de gestão funcional para uma estrutura com orientação por processos



Fonte: Paim (2009)

Para a implementação da gestão por processos em uma organização tradicionalmente funcional, Hammer (1998) acredita que alguns pontos são indispensáveis para que a mudança ocorra de forma correta e equilibrada, como a definição clara dos responsáveis pelo andamento do processo, a redução das transferências (visando a minimização de erros, esperas e barreiras), a união de atividades e implementação de melhorias no fluxo de informações (alocação de recursos em tecnologia da informação) com o objetivo de elevar a flexibilidade, agilidade e precisão da troca de informações entre os envolvidos no processo. O Quadro 4 apresentado a seguir propõe a seguinte trajetória para implementação de gestão por processos em uma organização tradicionalmente funcional.

Quadro 4 – Trajetória de implementação da gestão de processos em uma organização de gestão funcional

<b>Atividade</b>	<b>Descrição</b>
<b>1</b>	Conscientizar os envolvidos;
<b>2</b>	Mapear os processos;
<b>3</b>	Selecionar processos essenciais;
<b>4</b>	Melhorar os processos essenciais com forte investimento em tecnologia;
<b>5</b>	Redistribuir os recursos + process owner;
<b>6</b>	Adotar o modelo estrutural rompendo com as principais funções;
<b>7</b>	Reformular o referencial e mecanismos de gestão;
<b>8</b>	Implementar.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000).

No que se refere ao redesenho de processos, ressalta-se que a organização necessita de um entendimento profundo de sua estratégia organizacional ou de negócio. Paim (2009) afirma que o desenho de processos está inserido em um conjunto organizacional onde há um contexto externo que direciona a atuação da empresa, e um ambiente interno que deve ser orientado adequadamente para



responder às demandas do contexto externo. Portanto, o desenho ou redesenho de processos deve ser orientado conforme a estratégia organizacional, levando em consideração a alocação de recursos e os objetivos estratégicos da companhia que foram influenciados pelo ambiente externo.

Em síntese, para o funcionamento adequado de um modelo de gestão por processos as seguintes características devem estar presentes na organização (PAIM, 2009):

- O foco dos funcionários deve ser o processo e não as áreas funcionais que deverão perder a importância ou serem desfeitas;
- Equipes ou pessoas que promoverem melhorias reais para os processos ou clientes deverão ser reconhecidos pela organização como um todo.
- A definição dos objetivos visa o cliente;
- É necessária uma integração entre toda a cadeia ou rede de suprimento, partindo da integração interna entre as atividades que compõe fluxo associando-se à integração externa com os clientes;
- Os envolvidos deverão ver o negócio como uma série de processos interdependentes;
- Os papéis da gestão de processos deverão ser enfatizados nas descrições dos cargos;
- A informação deverá seguir para onde é necessária, sem o filtro de hierarquia;
- Os funcionários e recursos-chave deverão ser agrupados com o intuito de produzir um trabalho ágil e flexível.

Com a difusão da gestão orientada por processos os profissionais especializados identificaram a necessidade de aperfeiçoar a implementação da orientação nas companhias, com isso surgiu-se uma nova onda, com a Gestão de processos de Negócios (BPM) a transformação das organizações deixou de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis (BALDAM, 2007).

## 2.2. BPM – Gestão de Processos de Negócios

O interesse das organizações pelo tema BPM é relativamente novo, visualizar a organização sob a óticas de processos e gerenciá-los promovendo resultados alinhados com as expectativas dos clientes e acionistas tem se mostrado uma prática totalmente adequada às demandas empresariais atuais nos mais diversos nichos de atuação (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Segundo o ABPMP CBOOK (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócios é definido como uma disciplina gerencial que busca integrar as estratégias e objetivos organizacionais com as expectativas e necessidades de clientes por meio da definição, desenho, controle e melhoria contínua de processos de negócio. Segundo Ravesteyn e Batenburg (2010) o objetivo principal do BPM é o gerenciamento e aperfeiçoamento de forma contínua dos processos.

Baldam (2009) define o gerenciamento de processos de negócios como uma abordagem estruturada de métodos, técnicas e ferramentas que possuem o objetivo de auxiliar o planejamento, implementação, gerenciamento e análise dos processos. O BPM auxilia a busca pela melhoria contínua buscando a padronização das tarefas, identificando gargalos e eliminando atividades desnecessárias (LAMONT, 2009).

De acordo com Harrington (1993) o BPM é um método ordenado com o objetivo de suportar as organizações no controle e gerenciamento dos processos de negócio. Lindsay, Downs e Lunn (2013) acrescentam que o BPM propõe um maior entendimento dos mecanismos de trabalho, auxiliando o gerenciamento da organização na identificação de oportunidades de negócio e melhorando o controle e desempenho da empresa com o auxílio de tecnologias de suporte.

### 2.2.1. Processos de negócio

Para que seja possível um bom entendimento do BPM é necessário conceituar o termo “processo de negócio”. De acordo com o BPM CBOOK (ABPMP CBOOK, 2013) um processo de negócio é uma atividade que entrega valor ao cliente ou possui grande influência no gerenciamento/desempenho de outros processos, podendo ser ponta a ponta, interfuncional ou interorganizacional. Buscando uma melhor compreensão do tema, é apresentado no Quadro 5 diferentes definições de processos e processos de negócio.

Quadro 5 – Termos e definições de Processos e Processos de negócio

<b>Termo</b>	<b>Definição</b>
Processos (PLATTS et al., 1996)	São eventos em sequência que descrevem mudanças ao longo do tempo, normalmente desenvolvidos conforme um objetivo
Processo (JURAN, 1992)	É uma série sistemática de ações direcionadas para a consecução de uma meta. A definição genérica aplica-se a um processo em todas as funções, relacionadas com a produção ou não. Inclui também forças humanas, assim como as instalações físicas
Processo (D'ACENÇÃO, 2001)	É um conjunto de causas, que provoca um ou mais efeitos.
Processo (OLIVEIRA, 2006)	Um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.
Processo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS, 2008)	Processos podem ser compreendidos como a transformação de entradas e saídas
Processo de negócio (ABPMP CBOK, 2013)	É uma agregação de atividades e componentes executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados
Processo de negócio (ERIKSSON E PENKER, 2000)	É uma abstração do funcionamento do próprio negócio. É composto por: objetivos, recursos, processos e regras.
Processos de negócio (OMG, 2011)	É qualquer atividade executada dentro de uma companhia ou organização.

Fonte: KLUSKA; LIMA; COSTA, (2015).

Além da definição do termo processo de negócio, para uma aplicação contundente da visão BPM, é necessário compreender a classificação e a interação entre os três tipos de processos de negócios (ABPMP CBOK, 2013).

#### 2.2.1.1. Processo Primário

Os processos primários ou essenciais, são as atividades fundamentais executadas pela empresa para o cumprimento da sua missão. Tais processos tendem a percorrer diversas áreas funcionais ou interorganizacionais e são tratados como essenciais pois são aqueles que influenciam diretamente na experiência do cliente no consumo do produto ou serviço (ABPMP CBOK, 2013).

#### 2.2.1.2. Processo de Suporte

O processo de suporte presta auxílio aos demais processos, sejam eles primários, gerenciais ou até mesmo outros processos de suporte. Seu principal objetivo é a agregação de valor para outros processos organizacionais os diferenciando dos processos primários que entregam valor diretamente ao cliente (ABPMP CBOK, 2013). Os processos de suporte são associados a áreas funcionais, mas atuam regularmente de forma interfuncional.

#### 2.2.1.3. Processos de Gerenciamento

Assim como o processo de suporte, o processo de gerenciamento não agrega valor diretamente ao cliente. Seu objetivo é a realização da medição, monitoramento e controle das demais atividades, administrando o presente e o futuro do negócio (ABPMP CBOK, 2013). Tais processos são essenciais para que a organização atue de acordo com seus objetivos e indicadores de desempenho.

#### 2.2.2. O ciclo de vida BPM

Para que uma organização obtenha os benefícios da gestão por processos não é suficiente apenas definir ou mapear processos, o gerenciamento dos processos ponta-a-ponta se faz necessário para que seja possível maximizar os resultados de maneira contínua e permanente (JUNIOR; NETO, 2008). Segundo o ABPMP CBOK (2013), as fases do ciclo BPM podem ser resumidas pelas atividades relatadas a seguir:

- 1) Planejamento: o ciclo começa com a construção de um plano, através da definição dos objetivos, metas e estratégias que a organização irá adotar para a geração de valor para o cliente;
- 2) Análise: tem o objetivo de entender o funcionamento dos processos atuais da organização;
- 3) Desenho: é a representação de como um processo ponta-a-ponta ocorrerá de modo a agregar valor à cadeia, avaliando todos os fatores positivos e negativos do processo a fim de uma maior compreensão do negócio.
- 4) Implementação: é a fase de transformação do processo atual para o processo que será proposto.
- 5) Monitoramento: O controle e monitoramento dos indicadores deverão ser contínuos para fornecer informações à gerência, auxiliando na tomada de decisão e atingimento dos objetivos.
- 6) Refinamento: visa a realização de ajustes nos processos, proporcionando a possibilidade de evolução e melhoria contínua.

Na Figura 5 está disposto o ciclo BPM proposto no ABPMP CBOK (2013).

Figura 5 : Ciclo de vida BPM típico para processos pré-modelados

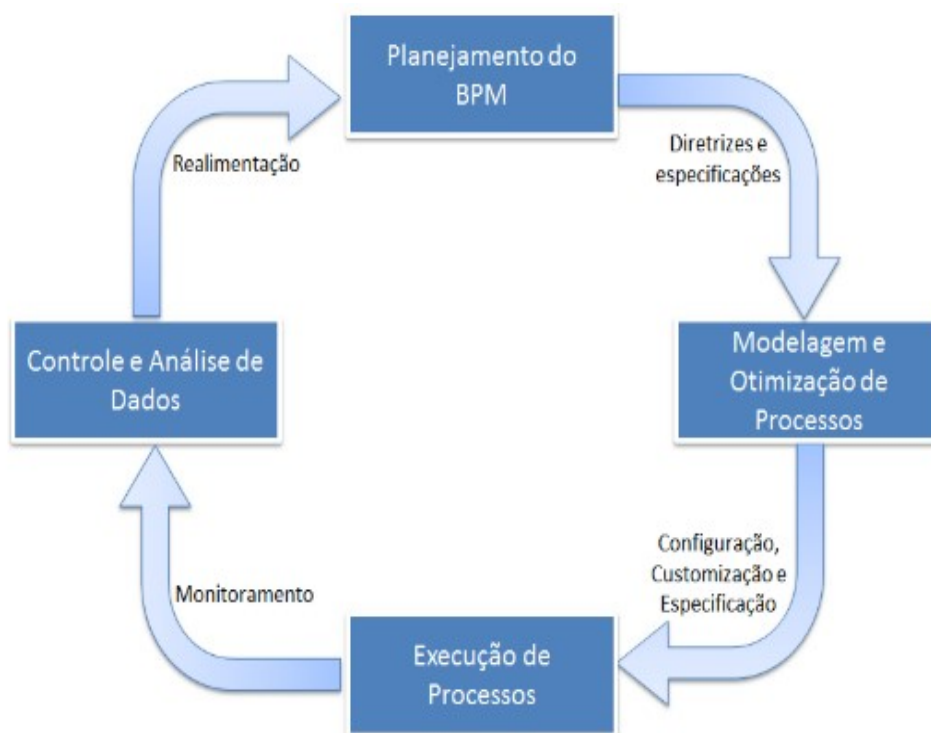


Fonte: ABPMP CBOK (2013)

Baldam (2007), apresenta o ciclo de vida BPM através das quatro etapas: Planejamento do BPM, Modelagem e Otimização de processos, Execução de processos e Controle e Análise de dados. Na Figura 6 é demonstrado o ciclo de vida BPM proposto por Baldam (2007). Será apresentado abaixo uma definição das atividades conforme descrito pelo autor.

- 1) Planejamento BPM: tem o objetivo de determinar as atividades de BPM que irão contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais, assim como verificar os pontos de falha nos processos que causam danos à organização. A seguir, com auxílio da coleta de dados e utilização de ferramentas de análise, determina os planos de ações para implementação e definição dos processos que necessitam de ações imediatas.
- 2) Modelagem e otimização de processos: nessa etapa são geradas informações referentes ao processo atual (AS-IS) e/ou sobre a proposta de processo futuro (TO-BE). Permite a documentação dos processos, provendo dados para a integração e otimização através de simulações, inovações e redesenhos. Propõe também a geração de especificações para implementação, configuração, customização, execução e controle por meio da adoção das melhores práticas e modelos de referência.
- 3) Execução de processos: se refere às atividades que garantem a implementação e execução dos processos, como por exemplo, a implantação de melhorias em tecnologia de informação e equipamentos, o investimento em treinamentos e novos equipamentos, monitorando e controlando a execução das instâncias dos processos.
- 4) Controle e análise de dados: essa etapa visa o controle geral dos processos através de diversos recursos, com a utilização de indicadores, métodos estatísticos e diagramas de causa e efeito, por exemplo. Com a obtenção dos dados é possível gerar informações que servirão para otimização, planejamento e melhoria das atividades.

Figura 6 – Representação ciclo de vida BPM proposto por Baldam



Fonte: Baldam (2007).

Outro modelo consolidado é o elaborado por Rummier e Brache (1994) que consiste em uma metodologia de onze etapas e pode ser utilizado para consertar, projetar, reprojetar ou apenas buscar a melhoria contínua dos processos. As etapas e suas definições propostas pelos autores serão descritas abaixo.

- 1) Identificar a questão crítica: trata-se da identificação de uma questão crítica que afete a disseminação da estratégia da organização.
- 2) Selecionar o processo crítico: essa etapa visa identificar os processos que impactam a questão crítica observada anteriormente.
- 3) Selecionar a equipe: os autores acreditam que o sucesso da implementação depende dos envolvidos ativamente no projeto, portanto é importante selecionar uma equipe engajada e multifuncional.
- 4) Treinar a equipe: a equipes deve conhecer a empresa e seus processos, mas não necessariamente as metodologias e tecnologias relacionadas gestão de processos. Portanto, é extremamente importante a habilitação da equipe a esse tema.
- 5) Mapear a situação atual (AS-IS): essa etapa tem o objetivo de conhecer e mapear a situação atual dos processos da empresa. Os autores acreditam

que tal tarefa deve ser executada por um especialista em mapeamento auxiliado pelos conhecedores dos processos.

- 6) Identificar desconexões: após o mapeamento deve ser identificadas as desconexões encontradas.
- 7) Analisar as desconexões: com as desconexões identificadas a equipe deve utilizar de ferramentas de solução de problemas para analisar e definir as possíveis causas que ocasionaram as desconexões.
- 8) Desenvolver o mapa ideal (TO-BE): os autores destacam que em um primeiro momento deve ser definido o nível de mudança que será proposto. Com isso deverá ser identificadas possíveis melhorias, eliminações, simplificações e boas práticas que poderão melhorar o desempenho do processo. Com essa identificação deverá ocorrer o redesenho, apresentando as mudanças propostas.
- 9) Definir medidas de controle: Rummler e Brache (1994) salientam a importância da definição de indicadores chave para avaliar o desempenho real do processo, possibilitando uma maior agilidade à mudança e padronização.
- 10) Apresentar o planejamento da mudança: deverá ser elaborado um plano de ação para a mudança, considerando todas as etapas descritas acima e definindo sua execução.
- 11) Implantar e monitorar: trata-se da etapa de execução do plano de ação. Os autores destacam a necessidade de uma aplicação contundente e que considere as pessoas envolvidas na mudança. O monitoramento deve sempre ocorrer avaliando possíveis melhorias e buscando sempre o aperfeiçoamento contínuo.

Como se pôde observar na bibliografia especializada, há diversos modelos que poderão servir como orientação para a implementação do BPM. Segundo a ABPMP CBOK (2013), independente das nomenclaturas e número de fases, grande parte dos ciclos de vida podem ser mapeados através de um ciclo básico PDCA (Plan, Do, Check, Act).



### 2.2.3. Modelagem de processos de negócio

Conforme o BPM CBOK (ABPMP, 2013), a modelagem de processos de negócios é o conjunto de atividades necessárias para a criação de estruturas que representam os processos de negócios atuais (AS-IS) ou pretendidos pela organização (TO-BE). Ou seja, a tarefa de modelar processos se trata da representação gráfica (por meio de mapas, fluxos ou diagramas) das atividades sequenciais que compõem um processo.

Um modelo de negócio eficiente deve retratar o fluxo natural de execução das atividades, sendo construído a partir da observação e estudo do ambiente de negócio, representando sua funcionalidade e estrutura através da utilização de diagramas para simular o comportamento e demonstrar a relação entre seus processos, subprocessos e atividades (OLIVEIRA E NETO, 2009).

Em relação às metodologias utilizadas para representação dos processos de negócios, a bibliografia especializada apresenta diversas técnicas que poderão ser aplicadas de acordo com o objetivo da organização. De acordo com Baldam (2007), alguns métodos são mais apropriados a um tipo específico de processo (suporte, produtivo, estratégico), enquanto outras representam de melhor forma um modelo (funcional, comportamental etc.).

Segundo o BPM CBOK (ABPMP, 2013), os processos de negócio podem ser retratados em diversos níveis de detalhe, partindo de uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada, representando diversas perspectivas e servindo a diferentes objetivos. É importante ressaltar que o modelo apresentado nunca será uma reprodução integral e completa do processo real, mas deverá ser de fácil entendimento, objetivo e claro, concentrando-se em destacar os atributos que suportem a análise constante (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Atualmente, as organizações se deparam com diversas notações ou linguagens e essa variedade pode dificultar a escolha de um método que realmente identifique os processos de maior influência no atendimento do objetivo da organização (RODRIGUES; SOUSA, 2015). De acordo com o BPM CBOK (ABPMP, 2013), ao escolher uma notação a organização deve considerar suas particularidades, sendo apropriado em alguns casos a utilização de variadas

notações para diferentes estágios, níveis ou finalidades. O Quadro 6 apresenta uma descrição sucinta de algumas notações comumente utilizadas.

Quadro 6 – Notações BPM

Notação	Descrição
BPMN (Business Process Model and Notation)	Padrão criado pelo Object Management Group, útil para apresentar um modelo para públicos-alvo diferentes.
Fluxograma	Originalmente aprovado como um padrão ANSI (American National Standards Institute), inclui um conjunto simples e limitado de símbolos não padronizados; facilita o entendimento rápido do fluxo de um processo).
EPC (Event, driven Process Chain)	Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS, considera eventos como "gatilhos para" ou "resultados de" uma etapa do processo; útil para modelar conjuntos complexos de processos.
UML (Unified Modeling Language)	Mantido pelo Object Management Group, consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação.
IDEF (Integrated Definition Language)	Padrão da Federal Information Processing Standard dos EUA que destaca entradas, saídas, mecanismos, controle de processo e reação dos níveis de detalhe de um processo superior e inferior; ponte de partida para uma visão corporativa da organização.
Value Stream Mapping	Do Lean Manufacturing, consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usados para mostrar a eficiência de processos por meio do mapeamento de uso de recursos e elementos de tempo.

Fonte: Adaptado ABPMP CBOK (2013).

#### 2.2.4. BPMN – Business Processes Modeling Notation

O Business Processes Modeling Notation é uma notação gráfica para representação de processos de negócios adotada por diversas empresas

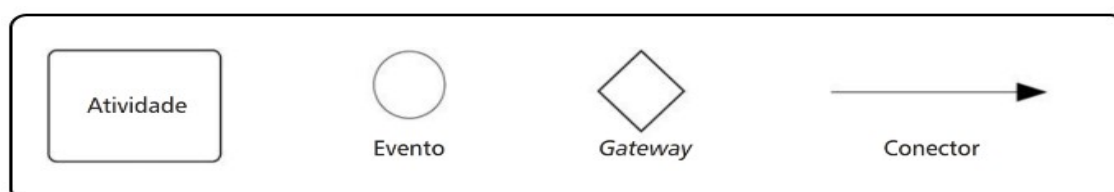
renomadas do segmento de modelagem (BALDAM, 2007). Segundo o BPM CBOK (ABPMP, 2013) o BPMN apresenta um conjunto robusto e versátil de símbolos para a modelagem das mais diversas situações de processos de negócios podendo gerar aplicações em BPMS a partir de modelos de processos.

Tradicionalmente, as empresas especializadas em ferramentas de modelagem, simulação e automação de processos divergiam nas notações suportadas por suas ferramentas (OLIVEIRA E NETO, 2009). Com a adoção do BPMN, diversas lacunas deixadas por métodos de modelagem anteriores foram resolvidas, fazendo com que a notação fosse amplamente aceita por especialistas e fornecedores de software de modelagem de processos (PAVANI JÚNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Baldam (2007) afirma que diferentemente das outras técnicas onde os processos modelados eram compreendidos apenas pelos desenvolvedores, o BPMN é um padrão desenvolvido para oferecer uma notação intuitiva que pode ser utilizada e compreendida por todos os envolvidos nos processos de negócios. A notação utiliza um único tipo de diagrama, o Diagrama de Processo de Negócios (DPN), onde são dispostos diversos elementos como por exemplo as atividades, eventos, gateways (símbolos decisórios) e conectores (OLIVEIRA E NETO, 2009).

Conforme o BPM CBOK (ABPMP, 2013), o padrão BPMN possui raias que dividem o modelo em diversas linhas paralelas, onde cada raia é definida como uma função desempenhada por um envolvido na execução do trabalho, o trabalho irá se mover de atividade para atividade de acordo com o percurso definido para o fluxo. Na Figura 7 será demonstrado os quatro elementos básicos do BPMN que podem variar de acordo com as particularidades do processo.

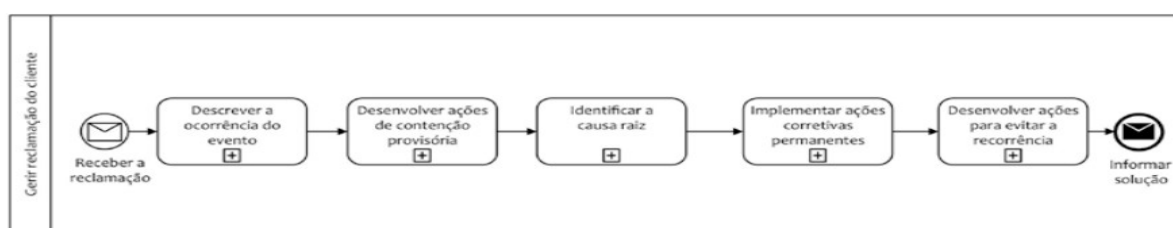
Figura 7 – Elementos básicos BPMN



Fonte: Oliveira&Neto (2009)

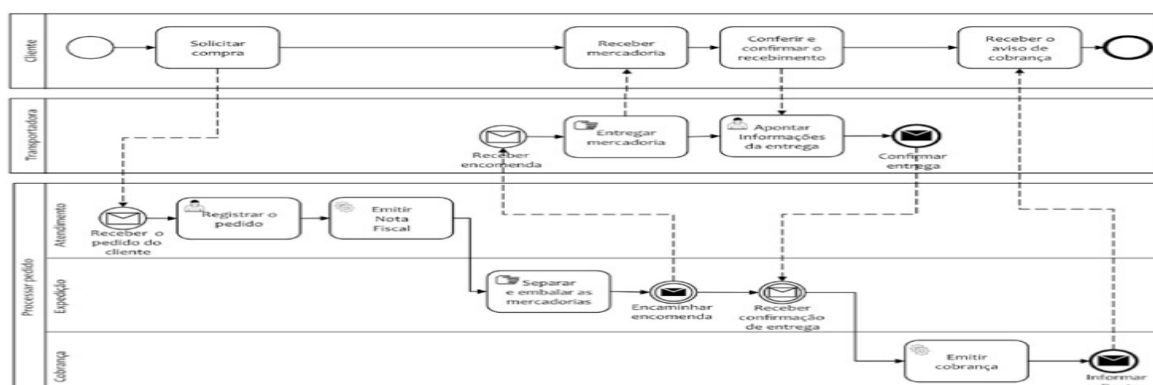
Para um melhor entendimento prático do tema será demonstrado na Figura 8 e Figura 9 alguns exemplos de modelagem de processos de negócios utilizando BPMN.

Figura 8 – Fluxo em alto nível com BPMN



Fonte: ABPMP CBOK (2013)

Figura 9 – Fluxo em baixo nível com raias em BPMN



Fonte: ABPMP CBOK (2013)

## 2.2.5. BPMS – Business Process Management Suite/System

O Business Process Management System é o termo geralmente utilizado para as ferramentas de tecnologia de informação aplicáveis à Gestão de Processos de Negócios (Baldam, 2007). Segundo Cruz (2008), o BPMS é um conjunto de aplicações de softwares e ferramentas da tecnologia da informação que possibilitam a implementação do BPM, com o objetivo de automatizar e integrar os envolvidos e os processos de negócios da organização.

De acordo com o BPM CBOK (ABPMP, 2013), o BPMS fornece um novo ambiente de negócio, integrando o ambiente de operação e a tecnologia de informação, possuindo a finalidade de automatizar e modelar os processos e o fluxo

de trabalho, definir regras e procedimentos padrão, simular as operações de negócio e monitorar, controlar e acompanhar o desempenho das atividades.

O ABPMP CBOK (2013) ressalta que por mais que seja possível verificar e resolver as falhas sem o uso do Business Process Management System, o ambiente de BPMS facilita uma mudança ágil, de acordo com os modelos e regras definidas, reduzindo o risco de erros através da simulação e permitindo com que a equipe interaja com o fluxo até obter a solução ideal.

Em relação aos softwares para processos de negócios, Cruz (2008) apresenta a divisão das ferramentas em três classes distintas, de acordo com o tipo de interação e automatização que cada software possui sobre o processo de negócio. A primeira classe se refere aos softwares que possuem o objetivo de documentar, desenhar, redesenhar e modelar os processos, focados em um maior mapeamento das atividades. A segunda classe também possui a função de mapear o fluxo, mas trabalha também com a simulação dos processos de negócios. A última classe enquadra as ferramentas que além de mapear e simular os processos também os automatizam.

O BPMS possui sua raiz em ferramentas simplificadas de *Workflow*, porém, devido a elevada concorrência entre os fornecedores de softwares de apoio ao BPM, o mercado está em constante evolução, com uma rápida expansão de capacidades e melhorias de qualidade e estabilidade dos sistemas oferecidos (ABPMP CBOK, 2013). Cruz (2008) acredita que as funções trazidas por novas ferramentas de BPMS já estavam presentes ou poderiam ser facilmente integradas aos melhores softwares de *workflow*, fazendo com que na maioria dos casos, o investimento em novas ferramentas seja de difícil justificativa.

#### 2.2.6 Workflow

Os sistemas *workflow* são utilizados desde a década de 80 por diversas empresas. Com a crescente tecnológica, os sistemas de informações passaram por diversas transformações, trazendo novos desafios e melhorias para a aplicação do *workflow* (Cruz, 2010). O *Workflow* que significa "Fluxo de Trabalho", faz a informação necessária de cada atividade percorrer um processo previamente mapeado.

Segundo Abbott & Sarin (1994) os sistemas *workflow* são softwares criados para encaminhar as tarefas e documentos para os responsáveis por sua execução, considerando particularidades internas e externas e visando oferecer facilidades no gerenciamento e controle dos processos de negócio. Os sistemas *workflow* modelam e executam processos de negócios, integrando pessoas e softwares (GARY; KENNETH; SARIN, 1994).

O *workflow* é definido por Cruz (2010) como uma ferramenta que tem como finalidade a automatização de processos visando o aumento da produtividade através de dois componentes implícitos: organização e tecnologia. Ellis (2006) define o *workflow* como sistemas que são projetados para auxiliar um determinado grupo de pessoas na realização de seus procedimentos de trabalho, ordenando a execução do fluxo de trabalho de forma padronizada.

De acordo com a *Workflow Management Coalition* (1995) o *workflow* é a automação de um processo de negócio, sendo parcial ou completa, onde são transferidos documentos, informações ou tarefas entre os responsáveis do processo, seguindo um conjunto definido de regras visando alcançar um determinado objetivo de negócio. Logo, o *workflow* define, cria e gerencia a execução de um fluxo de trabalho com o uso de um software específico.

Segundo Araújo (2000) os processos de negócio podem ser representados como fluxo de trabalhos, ou seja, modelos automatizados do processo que definem: as atividades que integram o processo, a ordem e as condições de execução destas atividades e as ferramentas que serão utilizadas. O autor citado apresenta a Figura 10 para a ilustração dos conceitos apresentados.

Figura 10 – Conceitos de *Workflow*

Fonte: Araújo (2000).

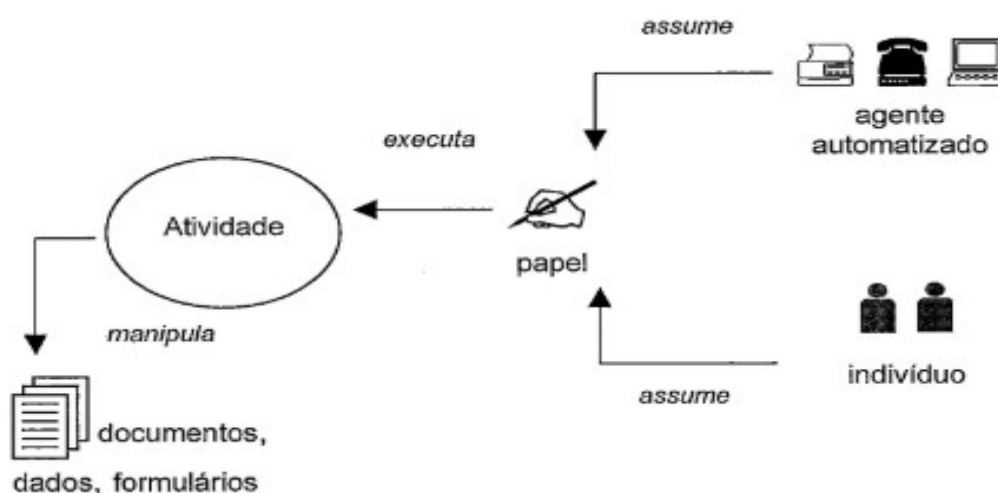
Conforme demonstrado na Figura 10, um sistema de gerenciamento *workflow* tem como seu objetivo a automação e gerência dos processos de negócio da organização, de acordo com Marskak et al. (1995) trata-se de um procedimento onde documentos, informações e tarefas são passadas entre os participantes seguindo um conjunto de regras pré-definidas a serem cumpridas para o atingimento do objetivo do negócio.

Considerando o que foi apresentado nos parágrafos anteriores, o *workflow* é definido de forma semelhante por diversos autores renomados, entretanto do caráter operacional do *workflow*, atribuído pelos autores, Weske et al. (2007) afirma que o *workflow* é um conceito de gestão organizacional, que busca a compreensão do negócio para a sua representação em modelos de processos de negócio realizados de forma flexível e adaptável. Costa (2013) validando a visão de Weske et al. (2007) afirma que o gerenciamento do fluxo de trabalho tem relação direta com áreas e atividades estratégicas da organização.

No que tange o seu funcionamento, a organização e automatização proposta pelo *workflow* se faz através de três elementos básicos: papéis, regras e rotas (Cruz, 2010 & WfMC 1995). Os *papéis* são a descrição do comportamento que deverá ser assumido pelo membro ou software encarregado pela execução de uma ou mais tarefas pertencentes ao fluxo de trabalho, as *regras* são responsáveis por ditar a

operacionalidade de cada procedimento e a *rota* é o fluxo de trabalho percorrido pelo ciclo do processo (Cruz, 2010 & WfMC, 1995). A Figura 11 elaborada por Araújo (2000) facilita o entendimento do que foi exposto anteriormente.

Figura 11 – Elementos do *Workflow*



Fonte: Araújo (2010).

### 2.3. Estratégia Organizacional

Conforme afirmado por Porter (1986), ter uma estratégia é a única forma de garantir uma posição única e diferenciada perante os concorrentes, visto que devido à grande competitividade, muitas empresas se limitaram a copiar seus rivais quando o correto seria a elaboração de sua própria estratégia. A essência da formulação estratégica é o posicionamento frente aos concorrentes, tendo como elementos principais da competição, os clientes, fornecedores, novos *players* e os produtos substitutos (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Por definição, os elementos do processo da gestão estratégica como: a definição da missão e objetivos, análises internas e externas, formulação da estratégia, escolha da estratégia e implementação devem estar voltados ao atingimento de determinada vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, et al. 2008). Buscando esta vantagem, a estratégia organizacional fornece os fundamentos e elementos onde sua estrutura será construída e reconstruída.

Dessa forma, segundo os autores citados no parágrafo anterior, as estratégias utilizadas na busca por vantagem competitiva dependem principalmente



de como a empresa se organiza, considerando sua estrutura, sistemas de controle e comunicação e suas respectivas políticas de remuneração e não apenas da exploração de seus recursos. Bessant e Tidd (2009), consideram que a habilidade de gerenciar e organizar os recursos (e não apenas sua exploração) é a parte mais difícil no que tange a estratégia organizacional, porém o bom gerenciamento é o que torna possível a construção de uma performance organizacional elevada e sustentável.

Para Kaplan e Norton (2004), a implementação da estratégia parte da capacitação e envolvimento das pessoas responsáveis por sua execução, os autores acrescentam que os sistemas de medição da organização que irão determinar o comportamento dos gerentes e seus respectivos subordinados. Logo, pode-se afirmar que a utilização correta dos indicadores possibilita a previsão e adaptação a um futuro possível, embasando as decisões escolhidas com o intuito de obter o maior ganho para a organização (ALBERTI, 2008).

Portanto, é extremamente necessário primar pelo alinhamento entre a estratégia definida e a operacionalização dos processos que a tornam possível, definindo corretamente os indicadores que irão avaliar o desempenho (TORRES, 2013). Assim, é fundamental para o crescimento da organização, além da escolha correta da estratégia e indicadores, o empenho na implementação visto que os processos internos possibilitam às empresas a competirem com êxito durante um curto período, porém a longo prazo, a eficácia dos processos não torna a estratégia sustentável (SCOLA, 2003).

Nesse contexto, a gestão passou a reconhecer que o gerenciamento dos processos deverá ser fundamentado considerando relações intra e extraorganizacionais tendo o objetivo de entregar ao cliente final um produto com valor agregado reconhecido pelo mesmo (COSTA, 2013). Logo, a adoção da Gestão por Processos deve ser interligada ao planejamento estratégico, uma vez que a estratégia contribui diretamente na definição da capacidade de adaptação às mudanças no ambiente empresarial facilitando na tomada de decisão (ALBERTI, 2008).

### 2.3.1 Planejamento estratégico

Planejar nada mais é que do que estabelecer com antecedência as ações que devem ser executadas, empregando os recursos de forma correta e definindo as atribuições e responsabilidades considerando um período determinado para o atingimento dos resultados esperados pela organização (SANVICENTE; SANTOS, et al. 2000). Segundo Hax e Wide II et al. (2002) em geral, os processos básicos de negócio da organização não estão alinhados a estratégia.

O conceito de estratégia evoluiu de forma significativa em termos empresariais. Segundo Meneses (2006), para uma definição correta da estratégia é aconselhável o uso de uma metodologia para guiar os gestores na busca por planos de ação que tragam vantagem competitiva à organização, uma destas metodologias é o Planejamento Estratégico. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o Planejamento Estratégico é o planejamento mais amplo, que abrange toda a organização.

Para Oliveira (1998), o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que estabelece a direção a ser seguida pela empresa, buscando o melhor grau de interação com o ambiente e considerando a capacitação dos envolvidos neste processo de adequação. Meireles (2003) afirma que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta estratégica muito utilizada nas organizações na busca da integração e articulação entre as diversas áreas da empresa, orientado-as na busca por objetivos em comum, sendo também utilizada na busca por respostas rápidas às mudanças do ambiente externo e interno.

Kotler et al. (1993) afirma que o PE é a base do planejamento da organização e considera que uma boa definição poderá antecipar e responder da melhor forma eventos inesperados, sendo assim, o planejamento é uma parte essencial na boa administração do negócio. Porém, Oliveira (1998) ressalta que o planejamento estratégico não deve ser utilizado de forma isolada, sendo necessário o desenvolvimento e alinhamento da implementação dos planos táticos e empresariais.

Segundo Frezzati et al. (2007), o alinhamento entre o planejamento estratégico, tático e operacional é imprescindível visto que o planejamento apenas como foco no orçamento possui diversas imperfeições ocasionando na falta de

coordenação e perda de recursos visto que os envolvidos gastarão seu tempo no acompanhamento orçamentário não levando em consideração o futuro previsto. Ou seja, a participação dos responsáveis pelos processos é de suma importância na definição do PE.

Dias (2015) afirma que um dos maiores desafios impostos às organizações é pôr em prática o seu planejamento estratégico, implementando e avaliando o desempenho organizacional com base nos objetivos e metas traçados. Logo, a implementação pode ser considerada com um processo que interage e determina os objetivos e as ações necessárias para o seu atingimento sendo essa a fase de execução que permite que as metas pré-definidas no processo de formulação sejam atingidas da melhor forma possível.

Segundo Oliveira (1998), o papel desempenhado pelo controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é o acompanhamento do desempenho do sistema como um todo, comparando as situações alcançadas às previstas, principalmente no tange os objetivos e desafios e avaliando as estratégias e políticas que foram adotadas pela empresa. Nesse sentido, o controle e avaliação tem como objetivo assegurar que o desempenho real possibilite o atingimento dos padrões que foram estabelecidos anteriormente.

Porém, de acordo com estudos relacionados, apenas uma parcela das ações estratégicas planejadas são implementadas com êxito nas organizações, estimando-se que de 60% a 90% das falhas na implementação ocorrem devido à má formulação e entendimento dos processos da organização (KAPLAN; NORTON, 2011). Mintzberg (1994) apresenta que grande parte dos problemas ocorridos no planejamento estratégico são causados pelo distanciamento dos detalhes do dia a dia que não são considerados pelos gestores no processo de formulação de estratégias.

Em síntese, considerando os fatos já expostos, pode-se afirmar que os fatores de sucesso na utilização de uma ferramenta estratégica não se resumem apenas ao envolvimento da alta gerência, sendo primordial a integração dos funcionários que operacionalizam os processos através da uma comunicação adequada. Além disso, para o sucesso e o atingimento dos objetivos, uma sistemática de avaliação de desempenho é fundamental pois ela que torna possível

à medição dos processos e a verificação do real desempenho da organização (MENESES, 2006).

### 2.3.2. Cadeia de Valor

Michael Porter introduziu na década de 80 o conceito de cadeia de valor definindo-a como um agrupamento corporativo estruturado entre as atividades primárias de negócio. O autor sugere que no diagnóstico da vantagem competitiva de determinada empresa, é necessário antes definir sua cadeia de valor, começando pela cadeia genérica composta por atividades de valor identificadas individualmente (PORTER, 1986). A ideia da Cadeia de Valor de Porter é demonstrar que o produto ou serviço executado pela empresa ganha valor à medida que passa por determinadas áreas e é apresentada na Figura 12.

Figura 12 – Cadeia de Valor de Porter



Fonte: Porter (1986).

Shank e Govindarajan et al. (1993) amplificam o conceito de Porter ao afirmarem que “a cadeia de valor para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matérias-primas, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor.” Tiffany e Peterson et al. (1999, p. 170) caracterizam a Cadeia de Valor como uma sequência de atividades executadas nos processos de agregação de valor ao cliente através de seus produtos e serviços.

De acordo com Vilhena et al. (2006), a cadeia de valor pode ser definida como o levantamento de toda a ação ou processo utilizado na entrega de um produto ou serviço a um beneficiário. Sendo uma representação de todas as atividades da organização e permitindo uma melhor visualização do valor agregado nos processos podendo ser amplamente utilizada na definição dos resultados e impactos de determinadas organizações.

Vilhena et al. (2006) acrescenta que o diagrama de Cadeia de Valor permite definir os impactos que as organizações, através de seus projetos e processos, pretendem alcançar, estabelecendo quais produtos ou serviços serão entregues e quais ações serão necessárias para gerar os produtos ou serviços estabelecidos. Logo, a cadeia de valor é um instrumento que proporciona a coordenação dos esforços necessários no surgimento das vantagens competitivas pretendidas.

Segundo com Torres (2006), através da Cadeia de Valor, composta pelos macroprocessos, é possível alinhar seu funcionamento em processos e subprocessos, como uma arquitetura que possibilite de forma real o alinhamento entre a estratégia definida e as atividades que são efetivamente realizadas. O autor acrescenta que o modelo de Cadeia de Valor facilita a correlação entre a estratégia e os processos, articulando a relação entre estes para que a entrega dos produtos e serviços estejam alinhadas as necessidades impostas pelos clientes.

Nesse contexto, de acordo com Kaplan e Norton et al. (2001, p.103) "a arte de desenvolver uma estratégia bem-sucedida e sustentável consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas da organização e a proporção de valor para o cliente". Rocha et al. (1999) afirma que a cadeia de valor deve subsidiar o processo de definição da estratégia tem como os principais objetivos:

- a. detectar oportunidades e ameaças do mercado;
- b. identificar fatores fortes e fracos da companhia;
- c. detectar possíveis oportunidades de diferenciação;
- d. identificar as principais determinantes nos custos;
- e. localizar oportunidades para a redução de custos;
- f. servir como base comparativa à cadeia de valor dos concorrentes.

Como maior benefício, Dias (2015) acredita que a cadeia de valor é uma base importante na revisão do planejamento estratégico da organização visto que a avaliação dos conjuntos de atividades realizadas na agregação de valor ao cliente e

a estruturação e qualidade dos processos irão auxiliar na definição estratégica de melhorias a serem implementadas visando o fortalecimento da atuação da organização. Dessa forma, a boa definição da cadeia de valor da agilidade e flexibilidade à empresa frente às mudanças influenciadas por fatores externos.

### 2.3.3. Indicadores de desempenho

Segundo Pressman et al. (1992), as medições de desempenho são necessárias para a determinar se o processo está apresentando melhoria. Os indicadores possibilitaram o estabelecimento de metas quantitativas e a análise crítica no desempenho na tomada de decisão e no replanejamento (Takashin e Flores et al. 1999).

De acordo com Asato (2011) os indicadores tradicionais foram importantes na era industrial, mas estão defasados no momento atual. Tanto os indicadores contábeis quanto os financeiros tradicionais (retorno de investimento e lucro por ação) podem ser interpretados de forma distorcida quando se trata de atividades exigidas pelo ambiente competitivo atual, onde se requer melhoria contínua e inovação.

Para Maranhão e Macieira et al. (2004), os indicadores de desempenho são dados objetivos utilizados na descrição de uma situação sob o ponto de vista quantitativo. Os autores acrescentam que a forma mais adequada para estabelecer um indicador é definir primeiro o objetivo esperado, informando com clareza o que será medido e onde se quer chegar.

Para Kaplan e Norton (2004), os indicadores são utilizados no acompanhamento de um processo e na identificação de problemas e riscos potenciais antes de se tornarem críticos. Asato (2011) acrescenta que os indicadores permitem controlar a qualidade e produtividade obtendo informações indispensáveis na eficiência de um processo e auxiliando a tomada de decisão.

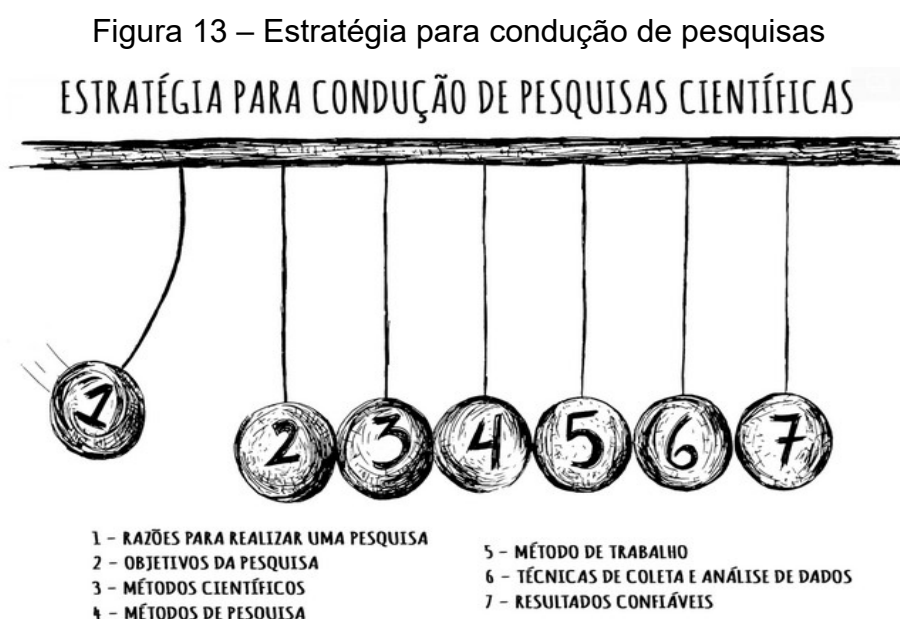
YU et al. (2007) afirma que as medições devem ser derivadas da estratégia de organização, com a utilização de uma sistemática que contribua no planejamento e na gestão eficiente no negócio. Nesse sentido, os indicadores quantificam a eficiência e eficácia dos processos e por isso, devem ser bem definidos, não utilizando apenas dimensões simplistas como custos e produtividade.

De acordo com Melnyk et al. (2004) os indicadores são considerados de suma importância na melhoria dos processos e no atingimento dos objetivos traçados, visto que eles servem para simplificar o processo de análise e acompanhamento, proporcionando aos gestores uma tomada de decisão mais rentável e assertiva. Segundo Nara e Clane et al. (2005), os indicadores apresentam a organização informações relevantes na eficiência do processo, mas ressaltam que uma escolha inadequada pode levar a análise incorretas e, portanto, deve-se haver cuidado ao lidar com medições estratégicas.

### 3 MATERIAIS E MÉTODOS

Neste tópico são descritos os métodos utilizados no desenvolvimento desta pesquisa. Inicialmente é apresentando o método científico, onde é definido um conjunto de regras básicas empregadas no trabalho, posteriormente é exposto o método de pesquisa responsável por apresentar o tipo de pesquisa quanto ao seu procedimento. A sessão é finalizada com o modelo de trabalho que expõe a sequência utilizada na realização desta pesquisa seguida pela técnica de coleta de dados que indica as técnicas que auxiliaram o pesquisador na condução das atividades.

O pesquisador optou por seguir o modelo de estratégia para condução de pesquisa científica proposto por Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015). Esse modelo será elucidado no decorrer deste capítulo.



Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015, p.62)

A Figura 13 apresenta as 7 etapas utilizadas na produção de conhecimento. A primeira e a segunda esfera correspondem às justificativas e objetivos para a realização de uma pesquisa que estão descritos no capítulo inicial deste trabalho. A terceira, quarta e quinta etapa correspondem aos métodos: científicos, de pesquisa e de trabalho, respectivamente. A sexta se refere às técnicas de coleta e análise de dados e a sétima traz a forma em que os resultados foram tratados para que os



resultados sejam confiáveis. A explanação da condução das etapas faltantes ocorrerá a seguir.

### 3.1. Método Científico

Observados os objetivos e particularidades deste trabalho e tendo em vista à resolução da questão de pesquisa apresentada na etapa 1 da DSR, utilizaram-se dois métodos científicos nesta pesquisa: indutivo e dedutivo Segundo Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015), o método indutivo é comumente utilizado em pesquisas de gestão pois muitas vezes as constatações surgem de uma observação da realidade. Isso faz com que o pesquisador busque a elaboração de hipóteses que irão contribuir para a solução de um problema prático servindo de base para a construção de novas teorias.

O método dedutivo, também muito utilizado em pesquisas realizadas na área de gestão, é geralmente utilizado na construção de modelos conceituais, partindo de conhecimentos teóricos já expostos na bibliografia e de maneira lógica propondo certas relações entre as variáveis, observando-as e buscando explicar ou prever o comportamento do sistema em estudo (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). A Figura 14 demonstra a relação entre os métodos de indução e dedução.

Figura 14 – Produção do conhecimento segundo abordagens indutiva e dedutiva



Fonte: Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015, p.19).

### 3.2. Método de Pesquisa

De acordo com Roesch (2005), a metodologia descreve como será a realização do projeto e o método de pesquisa a ser escolhido é aquele que possui a maior afinidade com o problema formulado, com os objetivos do problema e com as

possíveis limitações de tempo, custo e disponibilidade de dados. O presente trabalho se enquadra como uma pesquisa-ação.

Segundo McKay e Marshall (2001), a pesquisa-ação, como seu nome já diz, representa uma união entre a prática e a teoria. Uma pesquisa se enquadra como uma pesquisa-ação por ser uma pesquisa de base empírica, concebida e realizada associadas a ações ou a resolução de um problema coletivo, onde o pesquisador e os demais colaboradores estão envolvidos de modo participativo e cooperativo (THIOLLENT, et al. 1997).

De acordo com Coughlan e Coughlan (2002), os pesquisadores em projetos de pesquisa ação participam ativamente da aplicação com dois objetivos: resolver um problema e contribuir com a ciência. A pesquisa-ação deve ser realizada de forma interativa, com cooperação entre os pesquisadores e demais profissionais envolvidos, sendo uma forma de investigação condicionada as ações dos envolvidos e suas análises críticas sobre as consequências de suas atitudes (CAUCHICK, 2011).

Coughlan e Coughlan (2002) acrescentam que é necessário o ajuste constante entre novas informações, novos eventos, tratando-se fundamentalmente da mudança com o objetivo de um entendimento holístico de um projeto. Sendo uma abordagem de pesquisa comprometida com a produção de conhecimento por meio da busca de soluções de problemas ou melhorias em situações reais.

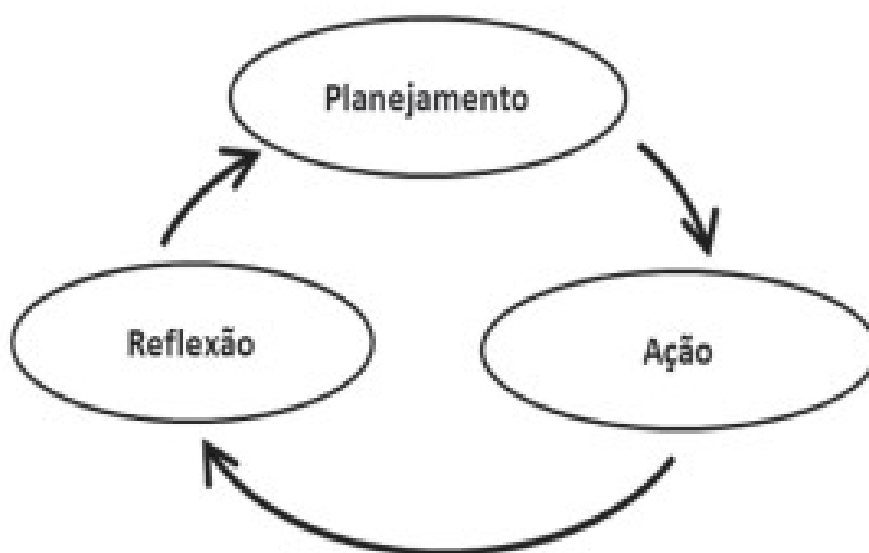
Sendo assim, as principais características de uma pesquisa ação são três: o pesquisador é o responsável pela ação; envolve dois objetos: resolver um problema e contribuir para a ciência; e requer interação entre os pesquisadores e os participantes da pesquisa Coughlan e Coughlan (2002). Thiollent et al. (1997) ressalta que a pesquisa precisa ser conduzida de forma que não seja predeterminada pelos interesses dominantes que atravessam a organização.

Dick et al. (2000) apresenta o ciclo simplificado da pesquisa ação conforme apresentado na Figura 15. O autor afirma que a caracterização varia de autor para outro, entretanto há um conjunto de pontos comuns a todos:

- Atuar em uma situação existente com duplo objetivo e aperfeiçoar e ampliar o conhecimento sobre o assunto;

- Possuir uma natureza cíclica: executar uma série de etapas repetidamente. O ciclo varia de acordo com o autor, mas, pelo menos, deve incluir as etapas na Figura 15;
- Possuir uma natureza reflexiva: uma reflexão crítica sobre o próprio processo de pesquisa, bem como dos resultados obtidos é uma parte importante do ciclo;
- É predominantemente qualitativa, embora quantificações sejam possíveis em algumas situações.

Figura 15 – Ciclo simplificado da Pesquisa-ação



Fonte: Dick et al. (2000)

### 3.3. Método de Trabalho

O método de trabalho busca detalhar cada passo pré-definido para a realização de uma pesquisa. McKay e Marshall (2001) apresentam uma estrutura para o desenvolvimento de um projeto de pesquisa-ação constituído por oito etapas, como pode ser observado na Figura 16.

Figura 16 – Os passos de um projeto de Pesquisa-ação



Fonte: Adaptado de McKay e Marshall (2001).

As etapas ilustradas na Figura 16 são descritas como:

- **Etapa 1:** consiste na tarefa do pesquisador em identificar o problema que tenha interesse em resolver ou perguntas que possam ser respondidas com a pesquisa;
- **Etapa 2:** se trata da revisão de literatura em busca de teorias que possam estar alinhadas com fatos relevantes sobre o problema e sirvam para dar suporte à solução do problema identificado na Etapa 1;
- **Etapa 3:** consiste em desenvolver um plano de ações para a solução do problema;
- **Etapa 4:** o plano de ação desenvolvido na etapa anterior deve ser colocado em prática;
- **Etapa 5:** consiste em monitorar as ações implementadas para saber se os resultados encontrados estão de acordo com o que o esperado para a solução do problema;
- **Etapa 6:** serve para a avaliação do efeito das ações. Esse é um ponto de decisão e caso as ações implementadas na Etapa 4 tenham sucesso total e o problema tenha sido resolvido, é possível passar diretamente para a

Etapa 8. Caso contrário ações corretivas deverão ser implementadas na Etapa 7

- **Etapa 7:** deverá ser implementada caso o plano de ações elaborado na Etapa 3 necessite de ajustes e ocorrer enquanto os resultados obtidos na Etapa 6 não forem satisfatórios;
- **Etapa 8:** é a etapa conclusiva onde o problema deverá estar resolvido e os objetivos da pesquisa atingidos com sucesso.

De acordo com Costa (2013) o planejamento de uma pesquisa-ação, diferente de outros tipos de pesquisa, é muito flexível e deve se adaptar em função das circunstâncias, da dinâmica interna da organização e dos pesquisadores no seu relacionamento com a situação em investigação. O presente trabalho buscou interligar os conceitos obtidos na revisão da literatura à realidade da organização e a ferramenta que será utilizada. A ferramenta será o *Business Process Management* (BPM) que foi abordada ao longo do trabalho onde seu ciclo de vida é apresentado no capítulo 2.2.2. O Quadro 7 é apresentado a seguir.

Quadro 7 – Método de trabalho

MÉTODO DE PESQUISA: PESQUISA-AÇÃO			MÉTODO DE TRABALHO			
FASE	ETAPA	DESCRIÇÃO	ETAPAS	APLICAÇÃO	SAÍDAS	
Planejamento	1	Identificação do problema	Cap. 1 e 2	1	Problema de pesquisa e objetivos	1.1. Problema de Pesquisa 1.2. Objetivos
	2	Reconhecimento, fatos sobre o problema, literatura		2	Justificativas e revisão da literatura	1.3 Justificativas 1.4 Delimitações 2. Revisão Bibliográfica
Ação	3	Planejamento de atividades para a solução do problema	Ciclo de vida BPM	3	4.1. Planejamento	4.1.1 Apresentar a empresa; 4.1.2 Apresentar o mercado; 4.1.3 Apresentar a estratégia;
				4	4.2. Análise	4.2.1 Identificar o processo; 4.2.2 Justificar a escolha do processo (Prospecção, Faturamento e Garantia).
				5	4.3. Desenho (AS-IS)	4.3.1 Mapeamento situação atual – Prospecção; 4.3.2 Mapeamento situação atual – Faturamento; 4.3.3 Mapeamento situação atual – Garantia.
	6	4.4. Implementação (TO-BE)		4.4.1 Mapeamento situação futura – Prospecção;		
				4.4.2 Mapeamento situação futura – Faturamento; 4.4.3 Mapeamento situação futura – Garantia.		
7	4.5. Monitoramento e controle	4.5.1 Gerenciamento das atividades – BPMS; 4.5.2 Indicadores de desempenho.				
Reflexão	6	Avaliar os resultados		8	Refinamento	5. Discussão dos resultados – Análise das alterações
	7	Aperfeiçoamento	6. Considerações finais			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no Quadro 7, o primeiro passo executado é a identificação do problema de pesquisa e dos objetivos esperados com o desenvolvimento do trabalho, presentes no Capítulo 1.1. e 1.2. respectivamente. O segundo passo é a justificativa da pesquisa seguida pela revisão da literatura que se encontram nos capítulos 1.3. e 2.

Posteriormente começa a fase de planejamento do BPM, que se encontra no capítulo 4.1, onde é exposto o contexto no qual a organização em estudo está inserida com a apresentação da empresa, mercado de atuação e estratégia de crescimento. Com a finalização do planejamento o trabalho seguirá para a fase de análise onde os dados obtidos serão avaliados, identificando o processo a ser mapeado, essa fase é descrita no capítulo 4.2.

O desenho é a quinta fase do trabalho, onde o mapeamento da situação atual será feito e revisado de forma colaborativa já identificando os processos desnecessários e os que impactam diretamente a estratégia da organização sendo apresentados no capítulo 4.3. Com a finalização do mapeamento e análise do desenho, será verificado as possibilidades de melhoria e realizar o mapeamento do processo sugerido, verificando as ações necessárias para a amplificação da estratégia e a contribuição que a tecnologia da informação pode proporcionar. Essa fase se encontra no capítulo 4.4.

A penúltima fase corresponde ao monitoramento e controle, onde serão definidos, validados e analisados os indicadores de desempenho e sistema BMPS sugeridos. Essa fase será elucidada ao longo do capítulo 4.5. A última fase, que finaliza o ciclo BPM é o refinamento que se inicia com uma análise feita pelos atores dos processos sobre as mudanças implementadas no processo.

Posteriormente, será feita as considerações finais do pesquisador. Nesta etapa será apresentada as contribuições da aplicação no âmbito acadêmico e no atingimento dos objetivos de pesquisa e da organização. As possibilidades de melhorias futuras também serão apresentadas finalizando o método de trabalho.

### **3.4. Técnicas de coleta de dados**

A partir da seleção e definição do método de trabalho, deve-se determinar os métodos e técnicas utilizados para a coleta de dados (CAUCHICK, 2007). Dresch,

Lacerda e Antunes JR (2015) ressaltam que as técnicas para coleta e análise de dados possuem o propósito de assessorar o pesquisador na condução das atividades da pesquisa.

Segundo Cauchick (2007) a entrevista com participantes é a uma das formas mais comuns de coleta de dados em pesquisas de campo. Na condução do presente trabalho foram utilizadas cinco técnicas de coletadas de dados: bibliográfica, entrevista, questionário, observação direta e documental. O Quadro 8 apresenta as técnicas de coleta de dados utilizadas em cada etapa do trabalho.

Quadro 8 – Sequência de realização da coleta de dados

TÉCNICA COLETA DE DADOS	ETAPAS MÉTODO DE TRABALHO
BIBLIOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETAPA 1 – Problema de pesquisa e objetivos;</li> <li>• ETAPA 2 – Justificativas e revisão da literatura;</li> <li>• ETAPA 4 – Análise;</li> <li>• ETAPA 8 – Refinamento.</li> </ul>
OBSERVAÇÃO DIRETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETAPA 1 – Problema de pesquisa e objetivos;</li> <li>• ETAPA 2 – Justificativas e revisão da literatura;</li> <li>• ETAPA 3 – Planejamento;</li> <li>• ETAPA 4 – Análise;</li> <li>• ETAPA 5 – Desenho;</li> <li>• ETAPA 6 – Implementação;</li> <li>• ETAPA 7 – Monitoramento e controle;</li> <li>• ETAPA 8 – Refinamento.</li> </ul>
ENTREVISTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETAPA 3 – Planejamento;</li> <li>• ETAPA 5 – Desenho;</li> <li>• ETAPA 7 – Monitoramento e controle;</li> <li>• ETAPA 8 – Refinamento.</li> </ul>
QUESTIONÁRIO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETAPA 8 – Refinamento.</li> </ul>
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ETAPA 3 – Planejamento;</li> <li>• ETAPA 7 – Monitoramento e controle.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelo autor.



Eisenhardt et al. (1989) afirma que o uso de múltiplas fontes de dados e a interação com os conceitos retirados da literatura possibilitam que o pesquisador alcance uma maior validade na sua pesquisa. Segundo Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015), para que os resultados da pesquisa sejam considerados confiáveis, é importante que a coleta e análise dos dados obtidos seja planejada e executada com rigor.

#### 3.4.1. Coleta de Dados: Técnica Bibliográfica

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes JR (2015) a técnica bibliográfica apresenta ao pesquisador às descobertas existentes, mostrando o que já foi dito e abordado no tema, possibilitando que o questionamento de novos problemas sejam respondidos com o auxílio de registros anteriores. Na presente monografia foram coletados dados das mais diversas fontes como: artigos científicos, livros, teses, dissertações e anais de congressos.

A coleta bibliográfica foi realizada desde o início da pesquisa e utilizada nas seguintes etapas: Etapa 1 – Problema de pesquisa e Objetivos; Etapa 2 – Justificativas e Revisão da Literatura; Etapa 4 – Análise; Etapa 8 – Refinamento; A utilização em cada etapa ser elucidada a seguir.

- Etapa 1 – Problema de Pesquisa: foi utilizada na contextualização das características e mudanças das organizações sendo a base para o problema de pesquisa.
- Etapa 2 – Justificativas e Revisão da Literatura: foi utilizada para o embasamento teórico que norteia este trabalho de pesquisa e suas respectivas justificativas.
- Etapa 4 – Análise: foi utilizada para a definição e contextualização da ferramenta de análise e seus passos.
- Etapa 8 – Refinamento: foi utilizada na verificação das melhores práticas de melhorias de processos.

### 3.4.2. Coleta de Dados: Observação Direta

Na técnica de observação direta o observador é incorporado ao grupo estudado, visando facilitar o entendimento da situação em estudo e contribuir com o atingimento dos objetivos (GIL et al. 1989). Conforme apresentado nos capítulos anteriores, o presente trabalho se trata de uma pesquisa-ação e, portanto, a participação do pesquisador na aplicação da pesquisa se faz indispensável sendo a observação direta a técnica empregada para atender essa condição.

Para o desenvolvimento de um conhecimento aplicável e útil, o envolvimento do pesquisador com o contexto estudado é de suma importância (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). De acordo com Lakatos e Marconi et al. (2003) a proximidade do pesquisador ao objeto em investigação favorece a descoberta de novos aspectos relacionados ao problema e possibilita evidenciar informações e dados que não são obtidos através de outras técnicas de coleta de dados.

O autor desta monografia na figura de Analista de Inteligência de Mercado possui acesso a todas as informações necessárias sendo o responsável pela coleta de dados internos da organização e do mercado. As informações obtidas através da observação direta irão contextualizar todas as etapas do processo se adequando à metodologia de trabalho.

### 3.4.3. Coleta de Dados: Entrevista

A entrevista é uma ferramenta utilizada para coletar dados que não são encontrados nas fontes bibliográficas sendo um instrumento flexível pois permite a reformulação das perguntas buscando um maior entendimento sobre os dados coletados (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). De acordo com Yin et al. (2001) o entrevistador precisa ter o domínio do que será investigado e ser flexível e receptivo na condução da entrevista.

No presente trabalho foram executadas entrevistas não-estruturadas. Na entrevista estruturada o entrevistador define um roteiro que não pode ser alterado, já na entrevista não-estruturada os assuntos podem ser explorados de maneira mais ampla visto que as perguntas são mais abertas e flexíveis (Dicicco-Bloom e Crabtree et al. (2006)).

A entrevista foi utilizada em quatro etapas do trabalho, sendo elas: Etapa 3 – Planejamento; Etapa 5 – Desenho; Etapa 7 – Monitoramento e controle; Etapa 8 – Refinamento. A utilização em cada etapa será exposta abaixo:

- Etapa 3 – Planejamento: a entrevista não estruturada foi realizada com os diretores da empresa na Etapa 3 na contextualização das características do mercado, empresa e estratégia organizacional;
- Etapa 5 – Desenho: a entrevista não estruturada foi realizada na Etapa 5 de duas formas: primeiramente com os responsáveis diretos dos processos com o objetivo de identificar as atividades que podem ser eliminadas ou automatizadas. Posteriormente a entrevista não estruturada foi realizada com os gestores da empresa (coordenadores e COO) destacando os processos que impactam diretamente a estratégia da empresa e buscando ações a serem tomadas;
- Etapa 7 – Monitoramento e Controle: a entrevista não estruturada foi realizada na Etapa 7 na definição dos indicadores de desempenho junto aos gestores das áreas e o COO;
- Etapa 8 – Refinamento: a entrevista não estruturada foi realizada na Etapa 8 na análise dos resultados obtidos com o questionário junto aos gestores das áreas e o COO.

O Quadro 9 apresenta os colaboradores que serão entrevistados no presente trabalho.

Quadro 9 – Entrevistados nas coletas de dados

Cargo na instituição	Setor	Tempo na empresa	Etapa entrevista
CEO	Presidência	15 anos	Etapa 3.
COO	Diretoria de operações	10 anos	Etapa 3, 5, 7 e 8.
Coordenador financeiro	Financeiro	3 anos	Etapa 3, 5, 7 e 8.
Assistente de faturamento	Financeiro	1 ano	Etapa 5.
Analista Financeiro	Financeiro	5 anos	Etapa 5.
Analista de distribuição	Logística	2 anos	Etapa 5.
Assistente de Expedição	Expedição	8 meses	Etapa 5.
Sales Performance	Comercial	6 meses	Etapa 5, 7 e 8.
Vendedor	Comercial	5 anos	Etapa 5.

SDR	Comercial	6 meses	Etapa 5.
Assistente de vendas	Comercial	1 ano	Etapa 5.

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme apresentado no Quadro 9 pode-se observar que há profissionais das mais diversas áreas e com tempos diferentes na empresa, possibilitando que a análise considere um bom número de variáveis e particularidades, visto que além da equipe ser multifuncional, possui funcionários com diferentes níveis de conhecimento da cultura organizacional.

#### 3.4.4. Coleta de Dados: Questionário

O questionário consiste na aplicação de perguntas a um entrevistado. O pesquisador deve definir as perguntas com base no seu objetivo de pesquisa, técnica de coleta de dados e de análise dos resultados (DRESCH; LACERDA; ANTUNES JR, 2015). Nogueira et. al (2002) afirma que os questionários não devem identificar os respondentes, sendo de fácil preenchimento, evitando ambiguidade de interpretação.

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015) as perguntas presentes em um questionário são classificadas em três categorias:

- Perguntas abertas: utilizadas em questões de maior profundidade, proporcionando mais precisão à resposta, porém com uma análise mais complexa;
- Perguntas fechadas: refere-se a questionamentos que apresentem alternativas de única escolha ao respondente, facilitando a análise de dados;
- Perguntas de múltipla escolha: apresenta alternativas de escolha, mas com a possibilidade de mais de uma resposta trazendo informações detalhadas do objeto em pesquisa.

No questionário aplicado nesta monografia há doze perguntas a serem respondidas. Das doze perguntas, dez são consideradas Perguntas fechadas com as seguintes opções de resposta: Concordo Plenamente, Concordo Parcialmente e Discordo. Há uma Pergunta de múltipla escolha onde o respondente deve selecionar

até opções disponíveis. O último questionamento se trata de um Pergunta aberta dando a possibilidade ao respondente de sugerir melhorias ao modelo proposto.

O questionário será desenvolvido no Google Forms sendo enviado aos profissionais envolvidos no processo após a divulgação dos ajustes propostos. Os profissionais das áreas de Vendas, Financeiro, Expedição e Logística irão responder as perguntas que posteriormente serão analisadas pelos gestores e o pesquisador. O questionário está exposto no Apêndice A desta monografia.

### 3.4.5. Coleta de Dados: Pesquisa Documental

A pesquisa documental apresenta informações importantes sobre determinado assunto, apresentando o contexto de evolução e elementos do desenvolvimento, proporcionando um retrato do tema relacionado (Gil et al., 2010). Nesta monografia a pesquisa documental foi utilizada na Etapa 3 – Planejamento e Etapa 7 – Monitoramento e Controle, com o objetivo de contextualizar algumas informações importantes sobre o setor, a organização em estudo e seus indicadores.

Quadro 10 – Documentos utilizados na Pesquisa Documental

DOCUMENTO	ORGÃO	DESCRIÇÃO
Lei Federal nº 6.938/90 de 31 de agosto de 1981.	Pres. da República	Estabelece o Cadastro Técnico Federal de Atividades Potencialmente Poluidoras ou Utilizadoras de Recursos Ambientais, para registro obrigatório de pessoas físicas ou jurídicas que se dedicam a atividades potencialmente poluidoras e/ou à extração, produção, transporte e comercialização de produtos potencialmente perigosos ao meio ambiente, assim como de produtos e subprodutos da fauna e flora.
Resolução Conama nº 267.	CONAMA	Estabelece: -Cronograma de redução de importação de CFCs, com proibição da importação após 2007, exceto para usos médicos. - O uso de CFCs para o setor médico até o ano de 2010.
Instrução Normativa IBAMA nº 207 de 21 de novembro de 2008.	IBAMA	Dispõe sobre o controle das importações referentes ao Anexo C, Grupo I dos Hidroclorofluorcarbonos – HCFCs e misturas contendo HCFCs, durante os anos de 2009 a 2012.
Instrução Normativa nº 14, de 20 de dezembro de 2012.	IBAMA	Dispõe sobre o controle das importações de Hidroclorofluorcarbonos – HCFCs e de misturas contendo HCFCs, em atendimento à Decisão XIX/6 do Protocolo de Montreal, e dá outras providências.
Instrução Normativa nº 4, de 14 de fevereiro de 2018.	IBAMA	Revisa os limites de importação de Hidroclorofluorcarbonos (HCFC) e de misturas que contenham o composto.

FO-6.1-001- Matriz de Gestão de Riscos Estratégicos	Diretoria RLX	Trata-se de um documento interno de gerenciamento utilizado para identificar e determinar o tamanho de um risco potencial e levantar as ações de impedimento ou controle
1. DOC-04-01 – Matriz de SWOT 2021	Diretoria RLX	É um método do planejamento estratégico que considera a análise de cenários para a tomada de decisão através da análise de quatro fatores: forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.
Relatório_R02 – Share de Mercado e GWP	Diretoria RLX	Relatório de acompanhamento da participação de mercado de acordo com o tipo de gás e embalagem. A relação também consta com o somatório dos índices GWP com o objetivo de estimar o percentual de cota de cada fabricante e importador.
Plano de ação e indicadores – RLX2021	Diretoria RLX	Trata-se de um documento complementar à Matriz SWOT. São apresentadas as ações que serão tomadas para explorar as forças e oportunidades e minimizar as fraquezas e ameaças.

Fonte: A empresa

Os documentos presentes no Quadro 10 serviram para construir um entendimento sobre as características e particularidades da empresa e do mercado de fluídos refrigerantes. Tais questões servirão de apoio ao direcionamento estratégico da empresa possuindo relação direta ao monitoramento dos processos e à tomada de decisão.

### 3.5. Análise dos dados

De acordo com Dresch, Lacerda e Antunes Jr (2015), a análise de dados é onde se procura analisar e entender criticamente as informações apresentadas. Para esta monografia a técnica de análise de dados escolhida foi a análise de conteúdo que será utilizada em todas as etapas propostas na pesquisa.

Quadro 11 – Utilização da Análise de conteúdo

<b>ANÁLISE DE DADOS APLICADA</b>	<b>ETAPAS</b>		<b>APLICAÇÃO</b>
Análise de conteúdo	Cap. 1 e 2	1	Problema de pesquisa e objetivos
		2	Justificativas e revisão da bibliografia
	Ciclo de vida BPM	3	4.1. Planejamento
		4	4.2. Análise
		5	4.3. Desenho (AS-IS)
		6	4.4. Implementação (TO-BE)
		7	4.5. Monitoramento e controle
		8	5. e 6. Refinamento

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Quadro 11 apresenta em qual etapa do método de trabalho a análise de conteúdo foi utilizada. Logo no início deste trabalho, na etapa 1, o conteúdo encontrado foi analisado, identificando o problema de pesquisa e definindo os objetivos que norteiam esta monografia.

Nas justificativas de pesquisa e na revisão bibliográfica, que fazem parte da fase 2, a análise de conteúdo foi novamente utilizada. Na revisão sistemática da literatura (RSL), que se encontra na justificativa, foram analisados os trabalhos encontrados com o objetivo de verificar as lacunas que o tema central ainda possui. A mesma análise foi utilizada para verificar os pontos congruentes onde os dados encontrados poderiam contribuir com esta monografia.

Na etapa 3, denominada de Planejamento, usou-se da análise de conteúdo para verificar a situação atual e as particularidades da empresa, de sua estratégia e do mercado na qual ela se encaixa, entendendo suas particularidades internas e de externas. Na etapa 4 o uso se deu na análise interna dos processos da empresa visando a identificação dos processos-chave.

Posteriormente na etapa 5 de Desenho, a análise de conteúdo foi usada no mapeamento dos processos e o entendimento das atividades que a compõem. A experiência do pesquisador na organização e os resultados encontrados nas entrevistas serviram como base para o mapeamento da situação atual e a identificação dos processos que serão automatizados ou amplificados devido a sua importância estratégica.

A análise de conteúdo foi utilizada na etapa 6 visando entender as possibilidades de melhoria e as pôr em prática, entendendo as particularidades e as ponderações dos entrevistados foi feito o novo mapeamento. A análise de conteúdo contribuiu na automatização de determinadas atividades, na amplificação da estratégia perante os processos e em um melhor acompanhamento dos processos que possuem valor percebido pelo cliente.

Na fase 7, a análise de conteúdo buscou identificar os indicadores já utilizados pela empresa. Posteriormente foi feita a análise das informações obtidas nas entrevistas não estruturadas realizadas com os gestores. Essas informações nortearam a definição dos indicadores bem como sua aplicação.

Para a finalização do método de trabalho, na fase 8, a análise de conteúdo foi feita de forma conjunta entre o pesquisador, os atores dos processos e os gestores através de um questionário. O objetivo foi verificar a qualidade do modelo proposto, entendendo se está adequado à realidade da organização e buscando a validação do modelo e a apresentação de melhorias ou alterações a serem implementadas. Na próxima seção será realizada a aplicação da ferramenta BPM buscando o atendimento dos objetivos desta monografia.



## 4 APLICAÇÃO BPM

Este capítulo apresenta as fases de ação e reflexão da pesquisa-ação. Essas etapas serão representadas através do ciclo de vida BPM que orienta o método de trabalho utilizado.

Qualquer que seja o método escolhido para priorizar processos para análise, os processos selecionados devem diretamente atender objetivos da organização e ter um impacto positivo na experiência do cliente. Este aspecto é particularmente importante no uso de métodos de priorização de iniciativas, pois deve incluir a capacidade de previsão de mudança futura e de necessidades e expectativas de clientes.

Um entendimento holístico dos processos de negócio começa com a compreensão da estratégia organizacional e o ambiente de negócio. Considerações estratégicas enquadram os objetivos dos processos e os desafios em um contexto mais amplo e a análise do ambiente de negócio permite uma compreensão do mercado em que a organização atua, fatores externos que afetam esse mercado, demografia do cliente e suas necessidades, estratégia de negócio, fornecedores e como o trabalho se ajusta para atender às necessidades dos clientes (BPM CBOK pág. 110. ABPMP, 2013)

Segundo Baldam (2009) e ABPMP CBOK (2013) um modelo precisa ser adequado à realidade da empresa, sendo essa uma das falhas mais comuns em tentativas de execução do Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM). A aplicação do método de trabalho desta monografia é orientada através das melhores práticas encontradas na Revisão Sistemática da Literatura (RSL), tendo como base o ciclo de vida proposto no BPM CBOK (ABPMP, 2013).

Inicialmente será apresentado a fase de Planejamento buscando um maior entendimento da situação atual da empresa em estudo e seu posicionamento estratégico. A contextualização do mercado e as particularidades de um setor dependente de commodities caracterizado pelas variações e extrema competitividade vem logo a seguir. Essas questões irão nortear as decisões e escolhas feitas ao longo desse capítulo.

A próxima seção referente a fase de Análise busca identificar o macroprocesso que será explorado. Para a identificação o pesquisador irá considerar as informações encontradas na RSL, a contextualização do negócio

apresentada na seção de Planejamento e seu conhecimento dos processos e negócio na função de Analista de Inteligência de Mercado.

Com a análise geral dos processos e a escolha do macroprocesso a seção seguinte apresenta o mapeamento da situação atual. O mapeamento inicial é feito pelo pesquisador e os demais colaboradores através de entrevistas não estruturadas com os atores do processo, já levantando sugestões de melhorias propostas pelos responsáveis.

Posteriormente o modelo é apresentado para validação dos gestores. Com uma nova entrevista não estruturada é destacado as atividades chave para a difusão da estratégia da empresa, listando ações de melhorias que irão contribuir com o alinhamento estratégico dos processos.

O conhecimento do pesquisador sobre os processos e a estratégia da empresa e as considerações apresentadas nas seções anteriores servirão como base para o mapeamento do processo futuro (TO-BE) presente na fase de Implementação. As ações sugeridas serão apresentadas e implementadas com treinamentos e o apoio de ferramentas de TI buscando a amplificação da estratégia organizacional junto aos processos.

A fase de Monitoramento considerada primordial no ciclo de vida irá utilizar de documentos internos, métricas já aplicadas, das ponderações dos gestores e do conhecimento do pesquisador para definir os indicadores de desempenho. Posteriormente é feita a descrição destes indicadores bem como sua forma de acompanhamento.

#### **4.1. Planejamento**

A fase de planejamento busca assegurar o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização ao contexto dos processos de negócio e do desenho dos processos (ABPMP CBOK, 2013). Ou seja, no planejamento deverá ser contextualizada a organização para que seja possível entender sua realidade e objetivos para posteriormente mapear os processos de acordo com as diretrizes apresentadas.

Nas próximas seções serão apresentadas a contextualização do negócio. Inicialmente a empresa e suas características serão descritas na primeira seção.

#### 4.1.1. O setor

O setor de fluídos refrigerantes é responsável pelo abastecimento de um insumo fundamental na indústria de refrigeração e climatização. O gás refrigerante, popularmente chamado, é um produto químico utilizado no ciclo térmico de sistemas de refrigeração e climatização que de forma contínua passa por mudanças em seu estado físico absorvendo o calor e resfriando os sistemas.

Os fluídos refrigerantes são inicialmente classificados como naturais e sintéticos. São considerados naturais os que existem em ciclos materiais da natureza sem a interferência humana como: hidrocarbonetos, amônia, CO<sub>2</sub>, água e ar. Os fluídos naturais foram a única opção disponível até a década de trinta onde foi desenvolvido o primeiro fluído sintético.

Os fluídos sintéticos são subdivididos conforme a sua cadeia molecular tendo quatro grandes grupos: CFCs, HCFCs, HFCs e os novos HFOs. O Clorofluorocarboneto (CFC) foi desenvolvido em 1929 para substituir os naturais dando uma maior segurança no manuseio e estocagem dos gases que antes eram altamente inflamáveis.

Entretanto, no final da década de 70, observou-se que apesar de mais seguros, os CFCs (Clorofluorocarbonetos) causavam grandes danos na camada de ozônio visto que quando liberados na atmosfera as moléculas de Cloro se uniam com a camada de ozônio, alterando sua composição. A solução foi a busca por fluídos Hidroclorofluorocarbonetos (HCFCs) que causavam apenas 5% dos danos ambientais causados pelos CFCs.

Apesar de uma redução importante as organizações mundiais responsáveis ainda não achavam este dano aceitável. Desta forma, em 1987 é firmado o protocolo de Montreal onde as nações se comprometeram a substituir os CFCs e HCFCs por opções que não prejudiquem a atmosfera. No Brasil, os gases HCFCs ainda são utilizados (R-22) porém serão extintos até o ano de 2025, sendo destinados apenas para a manutenção de aparelhos antigos.

Com a definição do Protocolo de Montreal, foram desenvolvidos novos gases considerados Hidrofluorocarbonetos (HFCs), que não possuem Cloro em sua formulação, sendo a classe de fluídos mais utilizada nos dias de hoje. Apesar de não afetarem a camada de ozônio, foi constatado que os HFCs são muito prejudiciais no

aumento do efeito estufa. Visando diminuir a emissão de gases agravantes ao efeito estufa em 1997 foi firmado um novo compromisso para redução.

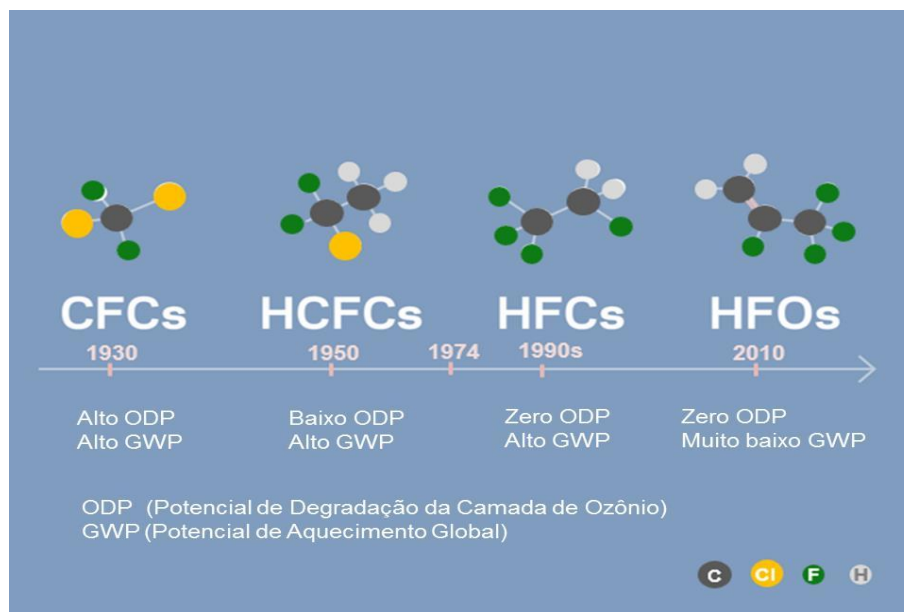
No tratado de Kyoto as nações se comprometeram a reduzir progressivamente o uso de gases HFCs, entretanto esta redução só foi imposta em 2016 através da Emenda de Kigali. A Emenda de Kigali impõe que gases HFCs, que possuem alto GWP (potencial de aquecimento global) sejam substituídos por gases HFOs ou naturais até 2040.

Para esta substituição, é firmado um período de cota onde os países e empresas comercializadoras possuem seu GWP contabilizado. No Brasil este período foi definido pelo IBAMA, sendo de 2021 a 2025, posterior a esta data apenas empresas que possuíram entrada neste período terão direito de continuar com a comercialização com base no somatório do seu índice GWP. O mesmo ocorreu na substituição de HCFCs por HFC entre 2009 e 2010.

Desta forma, o mercado de fluídos refrigerantes está em uma fase extremamente importante. Nos próximos quatro anos, os comercializadores irão determinar sua cota de importação para os produtos HFCs que serão utilizados nos anos seguintes (até a obrigatoriedade do uso de HFOs e fluídos naturais). Esta vantagem competitiva é observada nos anos atuais onde as empresas com cotas de HCFCs possuem o monopólio de gases ainda muito utilizados como o R-22.

A Figura 17 apresenta a evolução do uso dos fluídos refrigerantes no Brasil ao longo dos anos. Visto que o trabalho se trata de uma aplicação em uma empresa específica que comercializa apenas gases HFCs, este será o mercado a ser explorado ao longo dos próximos parágrafos.

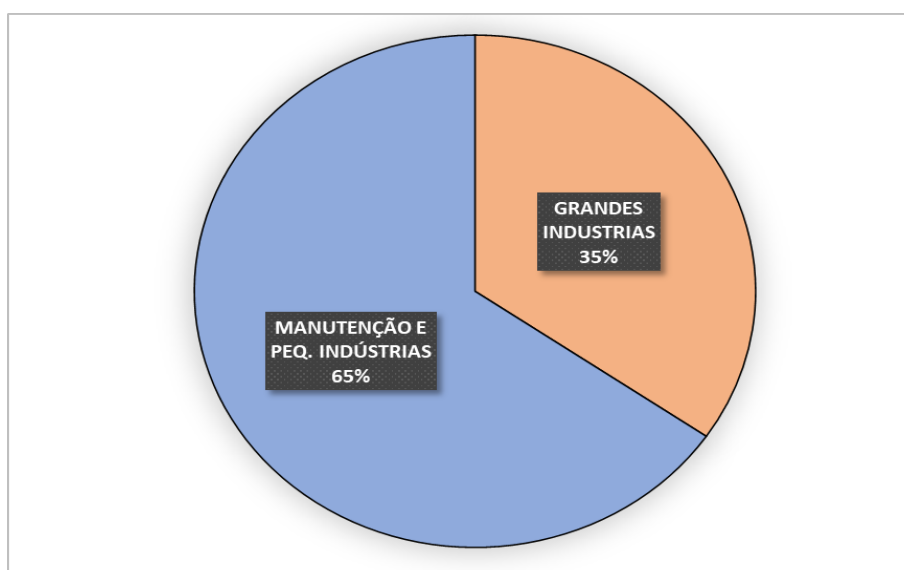
Figura 17 – A evolução dos fluídos refrigerantes



Fonte: Elaborado pelo autor

No que tange a comercialização dos fluídos HFCs no mercado brasileiro, os gases são utilizados por três grandes grupos: indústrias de ar-condicionado e câmaras frigoríficas, indústrias automotivas e setores de manutenção. No Brasil no ano 2020 foram comercializados aproximadamente vinte milhões de quilos. A Figura 18 apresenta a estimativa da destinação dos produtos, considerando o setor industrial e de manutenção.

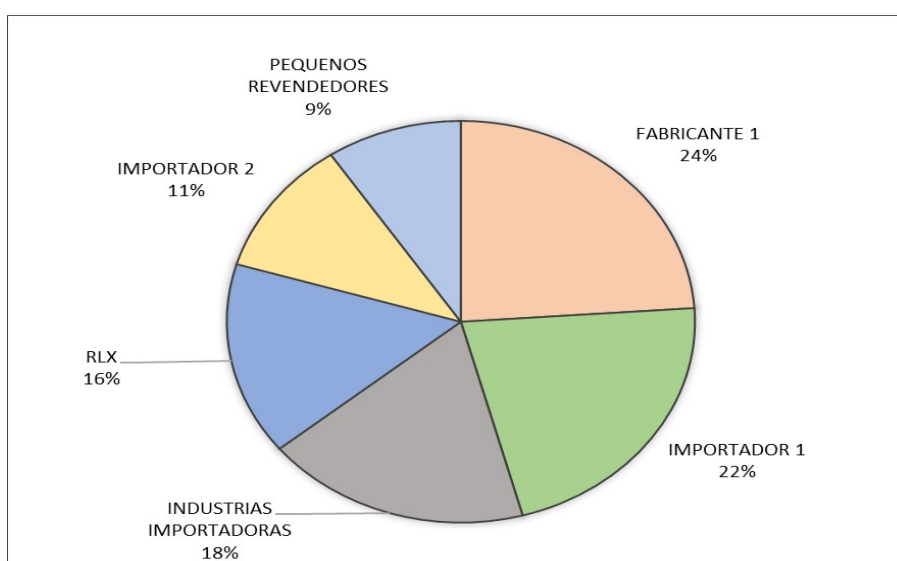
Figura 18 – Segmentação do mercado de fluídos refrigerantes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisas internas.

Na comercialização interna dos HFCs as empresas podem adquirir este insumo com fabricantes e importadores nacionais ou importar diretamente de países como China, Estados Unidos e México. Estima-se que apenas 18% das indústrias consumidoras importam seu insumo, em torno de 9% é comercializado por diversos pequenos players revendedores e o restante por quatro organizações sendo duas fabricantes e duas importadoras. A Figura 19 abaixo demonstra a participação de mercado exposta anteriormente.

Figura 19 – Participação do mercado nacional de fluídos refrigerantes



Fonte: Elaborado pelo autor com base em pesquisas internas.

Conforme exposto na Figura 19, o fabricante 1 é responsável por 24% do mercado Brasileiro de fluídos refrigerantes. Esta empresa é o maior player mundial sendo responsável direto pela inovação e criação de novos fluídos. Se trata de uma empresa consolidada e de qualidade percebida pelo consumidor final, porém com um alto custo de revenda, sendo em média 40% superior aos demais. Estima-se que 60% de sua produção é destinada para as grandes indústrias e o restante comercializado com os setores de manutenção.

Em segundo lugar aparece o Importador 1 responsável por 22% do mercado. Este player é a maior revendedora de aparelhos de refrigeração e climatização do Brasil e possui sua marca própria para revenda de insumos importados. Ao contrário do fabricante 1, estima-se que mais de 95% das vendas do Importador 1 são feitas

empresas e profissionais de manutenção visto que esta empresa também atende o consumidor final.

O terceiro player com maior participação de mercado é a organização em estudo. A empresa é responsável por 16% do mercado onde 40% de sua produção é destinada ao atendimento das grandes indústrias enquanto o restante é destinado a empresas de manutenção e revendas. É importante destacar que os produtos não são comercializados diretamente ao consumidor final, sendo destinados a empresas revendedoras, não atravessando a cadeia e sendo este um valor percebido pelos clientes.

O último grande player com 11% de participação é o Importador 2 que é a segunda maior revendedora de aparelhos de refrigeração e comercialização do mercado nacional, tendo características semelhantes ao Importadora 1. Ambas as empresas importam os gases da China e revendem em torno de 95% a empresas e profissionais de manutenção.

O restante do mercado é dividido entre as indústrias que importam o insumo e pequenos importadores que revendem estes produtos aos profissionais de manutenção. Com a alta do dólar é esperado que este número diminua, visto que o custo de importação tem se tornado inviável para as grandes indústrias enquanto os pequenos players não conseguirão se manter no mercado por falta de caixa ou pela comercialização de produtos de baixa qualidade.

Em síntese, o mercado possui dois fabricantes que se destacam pela qualidade e confiabilidade dos produtos comercializados. Outros dois grandes atores são importadores, que possuem fortes canais de venda e alto volume de capital, comercializando produtos de menor custo e qualidade. O restante é dividido entre as indústrias que importam o insumo e pequenos players importadores que revendem o produto já acabado.

#### 4.1.2. A empresa

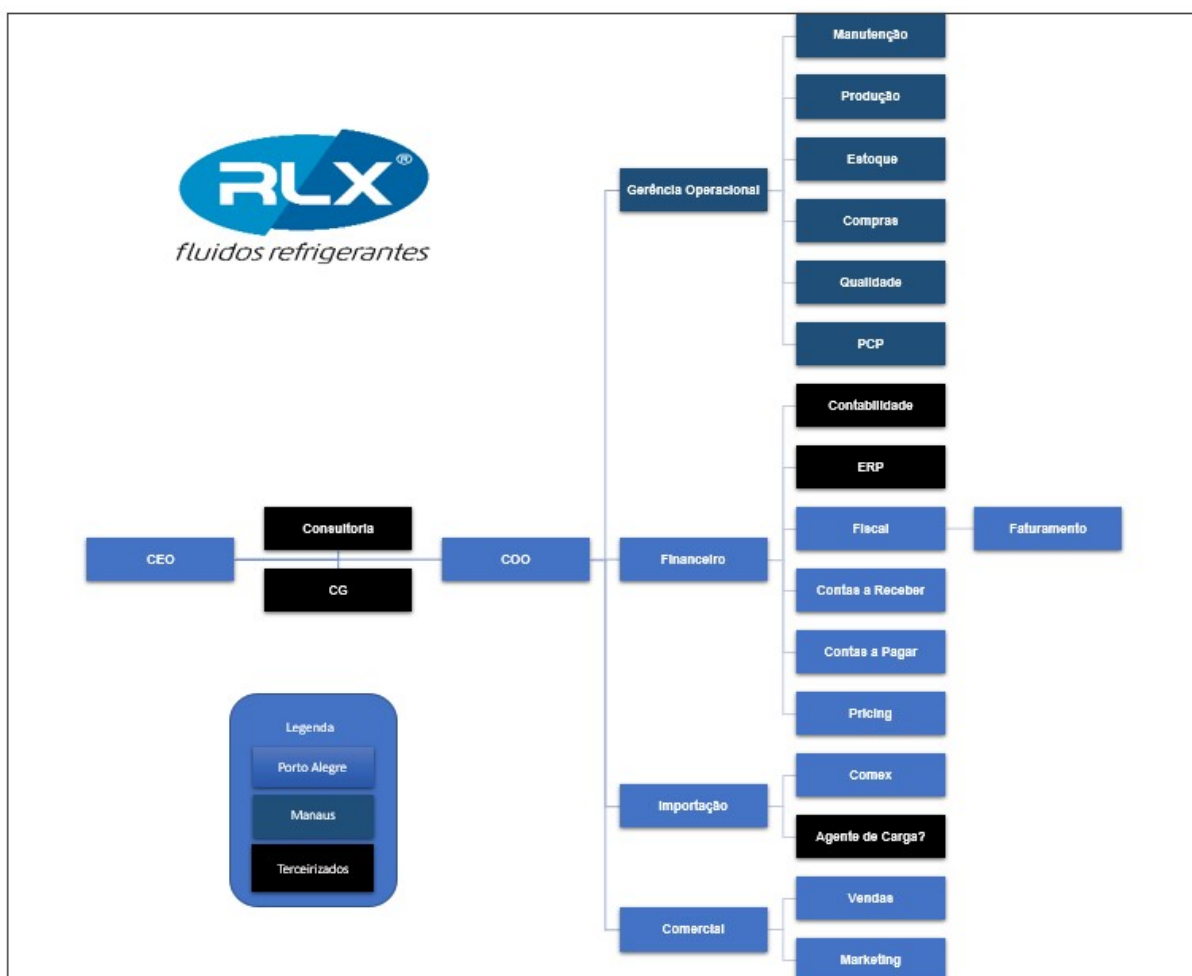
Ao longo da seção anterior foi abordado a evolução dos fluídos refrigerantes ocasionadas pelos acordos climáticos e seu sistema de cotas que visa a redução gradual de poluentes. Posteriormente foi apresentado o mercado e sua divisão atual.

Desta forma, esta seção seguindo o método de trabalho, irá apresentar a empresa em estudo.

A RLX Fluorochemicals é uma empresa multinacional especialista na fabricação e comercialização de fluidos refrigerantes atuante em todo o continente americano. Com sedes nos Estados Unidos e no Brasil a empresa tem o propósito de trazer inovação e tecnologia ao segmento sempre atenta as novas demandas do mercado fortemente influenciado por acordos climáticos.

A companhia possui dois escritórios administrativos localizados nos Estados Unidos e um no Brasil, localizado na cidade de Porto Alegre – RS. O local possui vinte e cinco funcionários das áreas administrativas como compras, logística, comercial, comércio exterior, financeiro, marketing e diretoria. O organograma de ambas as unidades é demonstrado a seguir na Figura 20:

Figura 20 – Organograma RLX



Fonte: A empresa.



A produção é realizada na fábrica da RLX localizada na zona franca de Manaus. Inaugurada em setembro de 2017 com área útil de sete mil metros quadrados, a planta possui a maior capacidade produtiva da América Latina, superior a quinze milhões de quilos por ano. A infraestrutura conta com mais de quarenta funcionários qualificados e equipamentos de última geração que garantem alta qualidade e produtividade.

A matéria-prima é importada dos Estados Unidos e da China sendo a compra responsabilidade do setor de comércio exterior com supervisão do CEO que possui mais de quinze anos de experiência nestas negociações. Os gases são enviados em Isotâques (embalagens de aproximadamente vinte toneladas variando conforme a densidade dos gás) que são testados e misturados seguindo suas respectivas formulações sendo posteriormente envasados em embalagens de diferentes tamanhos.

O processo produtivo é automatizado e possibilita total rastreabilidade através de controle por lote. Dispositivos que garantem a originalidade dos produtos e dificultam a falsificação também fazem parte do cuidado que a RLX tem com a excelência e a qualidade. Os produtos atendem aos mais rigorosos padrões internacionais de qualidade como ASHRAE 34, AHRI 700 e SAE.

Com laboratório próprio na unidade de Manaus, em conformidade com a AHRI, ISO9001 e com as normas técnicas brasileiras (ABNT), são feitas análises da formulação, pureza e de desempenho dos fluidos produzidos. Os equipamentos cromatográficos de alta tecnologia são uma garantia de fidelidade no acompanhamento dos resultados.

A empresa possui dois entrepostos terceirizados localizados em Itajaí – SC e Ipojuca – PE, que visam atender seus clientes em curto prazo e taxa ZFM independentemente de sua localização geográfica. Devido à alta capacidade produtiva os centros possuem ótimos índices de abastecimento dando agilidade às entregas e reduzindo os custos de distribuição.

A empresa possui tabelas de frete negociadas com transportadoras tradicionais com valores extremamente competitivos. Entretanto, entendendo a capacidade de distribuição de concorrentes com filiais espalhadas no Brasil, a RLX está desenvolvendo novos entrepostos na região Centro-Oeste e Sudeste.

Devido à alta qualidade dos produtos e a proximidade de grandes fabricantes na Zona Franca, sejam eles indústrias do segmento de refrigeração ou automotivo, a empresa tem se destacado no fornecimento para grandes clientes. O processo de comercialização neste caso, se diferencia dos demais visto que as grandes indústrias necessitam de um processo de homologação.

Nesses casos, é oferecido um suporte técnico personalizado, que auxilia os parceiros em projetos de ampliação e adaptação dos processos produtivos, através do intercâmbio de tecnologias e sistemas que visam incrementar segurança e produtividade, melhorando a relação custo-benefício de cada operação. A homologação em indústrias também se torna um diferencial competitivo da empresa.

Além de garantir o abastecimento deste mercado a organização comercializa seus produtos para revendedores da área de manutenção e pequenas indústrias. Entendendo a diferença entre os processos de vendas de acordo com o segmento do cliente, esta monografia terá seu foco nos processos direcionados à clientes revendedores da área de manutenção e pequenas indústrias devido ao alto volume de clientes potenciais que este mercado possui.

Na empresa, a equipe comercial é considerada o ponto chave para o crescimento visto que a qualidade dos produtos já se diferencia dos concorrentes da mesma faixa de preço e o potencial produtivo da RLX é muito superior ao utilizado. A divisão do time é de acordo com a região de atuação e cada equipe possui dois vendedores, um SDR (responsável pela pré-venda) e um assistente para auxiliar os processos.

Os SDRs são responsáveis pela captação de novos clientes realizando a pré-venda. Nesses casos os profissionais fazem o primeiro contato com o cliente buscando sua qualificação e entendendo suas necessidades. Os clientes precisam atender a algumas condições como possuir inscrição estadual e realizar o pedido mínimo de vinte volumes.

Com o cliente qualificado o vendedor da região se torna responsável pela negociação e possuem forte influência na venda assim como os SDRs. Com a venda fechada o cliente é adicionado à carteira do vendedor. O assistente acompanha esse processo e auxilia em tarefas administrativas como inserção do pedido, rastreamento de cargas e abertura de solicitações de garantia.

Os profissionais são treinados para melhorar sua argumentação através *workshops* de técnicas de vendas, *roleplays* (simulações onde um dos membros da equipe se passa pelo comprador) e treinamentos individuais com o *Sales Performance*. O desempenho é acompanhado diariamente através do acompanhamento de indicadores e a gravação das ligações.

#### 4.1.3. Estratégia

Na seção anterior foi apresentada a empresa, caracterizando o seu sistema produtivo, estrutura física e de pessoas, políticas de qualidade e de comercialização. Neste tópico, seguindo o Método de Trabalho, será apresentado o planejamento estratégico da organização, apresentando seu posicionamento atual, a estratégia de crescimento e os objetivos futuros da companhia protegendo algumas informações que não podem ser divulgadas.

A RLX como uma fábrica multinacional de fluídos refrigerantes tem seus objetivos estratégicos orientados pela qualidade de seus produtos e a agressiva difusão das vendas. A gestão do planejamento estratégico é feita pelos acionistas, o CEO e o COO da companhia. A missão, visão e valores da empresa são descritas no Quadro 12.

Quadro 12 – Missão, Visão e Valores

<b>MISSÃO</b>	Oferecer ao mercado soluções inovadoras, através da excelência em nossos produtos e serviços, proporcionando alternativas sustentáveis ao meio ambiente.
<b>VISÃO</b>	Ser reconhecida como referência em qualidade, com rentabilidade e eficácia, no seu mercado de atuação.
<b>VALORES</b>	Ética em todas as ações;
	Comprometimento na busca pelos resultados;
	Transparência na relação com colaboradores, clientes, fornecedores, acionistas e governo;
	Ambiente de respeito e confiança;
	Inovação;
	Sustentabilidade.

Fonte: Site da empresa.

Por atuar apenas no mercado de fluídos refrigerantes, os gestores da RLX possuem amplo conhecimento do seguimento. A matriz SWOT e Matriz de Gestão de Riscos foram elaboradas sendo utilizadas no gerenciamento estratégico da empresa. O acompanhamento é feito através de indicadores definidos e direcionados ao atingimento dos objetivos.

Fatores externos como barreiras tarifárias, acordos comerciais e climáticos são acompanhados e influenciam diretamente na tomada de decisão. A matéria prima como commodities é afetada diretamente pela alta do dólar e frete internacional. O acordo de Kigali por exemplo, que busca a redução do uso de HFCs afeta diretamente nas escolhas gerenciais da companhia.

A participação de mercado, exposta na Figura 19 é acompanhada mensalmente. Analisando o mercado e entendendo o crescimento da empresa nos últimos anos, seus diferenciais competitivos e as influências causadas pelo Acordo de Kigali a RLX traçou um objetivo e orienta as ações ao seu atingimento.

A organização, hoje terceira maior comercializadora do mercado com 16%, busca a amplificar seu *market share* para 30% até o ano de 2025 se tornando a líder do mercado. Para isso a empresa acredita que a qualidade de seus produtos são um grande diferencial competitivo frente as concorrentes considerando o preço ofertado.

Para atingir esse objetivo, a empresa projeta um crescimento anual de receita e quilos comercializados mantendo sua margem de contribuição atual. Esse plano além de amplificar o lucro a curto e médio prazo, tem como objetivo principal o aumento das cotas de HFCs que irão limitar as importações a longo prazo.

O plano de ação avaliou as possíveis dificuldades e traça objetivos para cada área da empresa. A fábrica que já possui capacidade para atender aproximadamente 50% do mercado, passa por diversos processos de aperfeiçoamento buscando a redução de perdas e custos. A logística interna por sua vez tem seu custo destacado na nota e repassado diretamente aos clientes que podem optar por transportadora própria.

As compras das matérias primas são orientadas por fatores externos como a alta do dólar e acordos comerciais. Nos últimos meses o crescimento foi superior a 50%, o que é visto como um fator positivo pois valoriza o produto acabado. Entretanto, com a estratégia de crescimento agressiva, a falta de caixa impossibilita compras em grandes quantidades em momentos onde a tendência de crescimento é

clara, sendo o setor financeiro responsável pela captação de recursos com fundos de investimento.

A empresa acompanha os custos de importação do mercado através de pesquisas sobre o NCM dos produtos. Mesmo com a ausência de IPI, os custos de produção nacional e análises são no geral, superiores aos de importação do produto acabado. Entretanto, a empresa busca fornecer produtos rigorosamente testados que atendam os padrões internacionais de qualidade se diferenciando dos tradicionais importadores.

Com isso, o posicionamento de preço aplicado pela RLX tende a ser superior aos de empresas importadoras, variando entre 5% e 10%. Porém em comparação com a outra fabricante o preço do produto acabado da RLX é entre 20% e 30% menor. Dessa forma, a argumentação da equipe comercial e o crescimento da marca são fatores importantes para a captação de novos clientes e criação de valor.

Entendo isso a empresa está implementando diversas ações para o aumento de sua equipe comercial e ações de marketing. Sendo esses setores, considerados os mais importantes no atingimento dos objetivos da companhia visto que influenciam diretamente no aumento da participação de mercado seja pela captação e ampliação de novos mercados como pela difusão da marca frente aos demais concorrentes.

## **4.2. Análise**

Na seção anterior foi abordada a contextualização do setor de fluídos refrigerantes, a empresa em estudo e sua estratégia. Os pontos abordados irão direcionar a aplicação desta monografia. Nesta seção será definido o processo a ser analisado neste trabalho.

De acordo com Elzinga (1995) a priorização do processo deve considerar a missão, visão, valores e os objetivos da organização. Independentemente do método utilizado na priorização dos processos para análise, os selecionados devem atender diretamente os objetivos da organização e ter um impacto positivo na experiência do cliente (ABPMP CBOK, 2013).

Com a identificação da questão crítica do negócio a organização deve identificar quais processos possuem forte influência no atingimento dos objetivos

(RUMMLER; BRACHE, 2007). Segundo o ABPMP CBOOK (2013), uma organização pode definir os seguintes critérios:

- Processos com forte interação com clientes e "momentos da verdade";
- Processos que influenciam diretamente a rentabilidade das operações;
- Processos de suporte a processos primários;
- Processos com participação interfuncional;
- Processos com impacto direto na estratégia de negócio.

Dessa forma, a contextualização do negócio feita na fase de Planejamento será determinante na escolha do processo a ser analisado. O conhecimento e o acompanhamento do pesquisador na rotina e desenvolvimento da estratégia da empresa é um aspecto fundamental nesta fase sendo está a base do método de pesquisa.

#### 4.2.1. Identificação do processo crítico

Entendendo o mercado, o direcionamento estratégico da empresa e os critérios definidos pelo ABPMP CBOOK (2013) foram analisados os processos das seguintes áreas: Compras, Financeiro, Produção e Comercial. A identificação ocorreu através da revisão da literatura e da observação direta do pesquisador ao andamento e desempenho dos processos.

Os processos de compras são divididos em compras internacionais, administrativas e de produção. Foi observado que as internacionais possuem forte influência no atingimento dos objetivos influenciando diretamente na rentabilidade e tendo impacto direto a estratégia de negócio. Entretanto, a variação da matéria prima é determinada por fatores externos que a empresa não possui controle.

As compras administrativas e de produção são processos de suporte importantes e exigem a participação interfuncional. Entretanto, como a matéria prima é importada, estes processos dispõem de baixo volume financeiro se comparado com as internacionais e dessa forma não possuem forte influência na rentabilidade das operações.

Os processos de produção são naturalmente afetados pelos demais citados. Eles atendem aos critérios de priorização possuindo participação interfuncional, forte

impacto na estratégia de negócio, tendo interação direta com a satisfação do cliente e influenciando na rentabilidade da empresa. Entretanto, a organização entende que a produção já é um diferencial competitivo não sendo considerado o “gargalo” do crescimento.

Neste sentido, os processos da área comercial são claramente considerados pela empresa como o ponto chave de crescimento. Eles atendem diretamente a todos os critérios pré-estabelecidos anteriormente visto que possuem interação diária com os clientes necessitando do apoio de diversos setores.

No que tange a rentabilidade da empresa os processos relacionados à venda e seus indicadores determinam o resultado financeiro da companhia. Estrategicamente estes processos influenciam diretamente no atingimento dos objetivos estratégicos que estão direcionados ao crescimento da participação de mercado visando o aumento da receita e as cotas de importação de HFCs definidas pelo acordo de Kigali.

O aumento recente da equipe comercial é outro fator relevante nesta escolha. A estruturação da equipe e dos processos está passando por mudanças e o direcionamento estratégico proposto nesta monografia será extremamente importante para que os objetivos sejam atendidos da melhor forma possível.

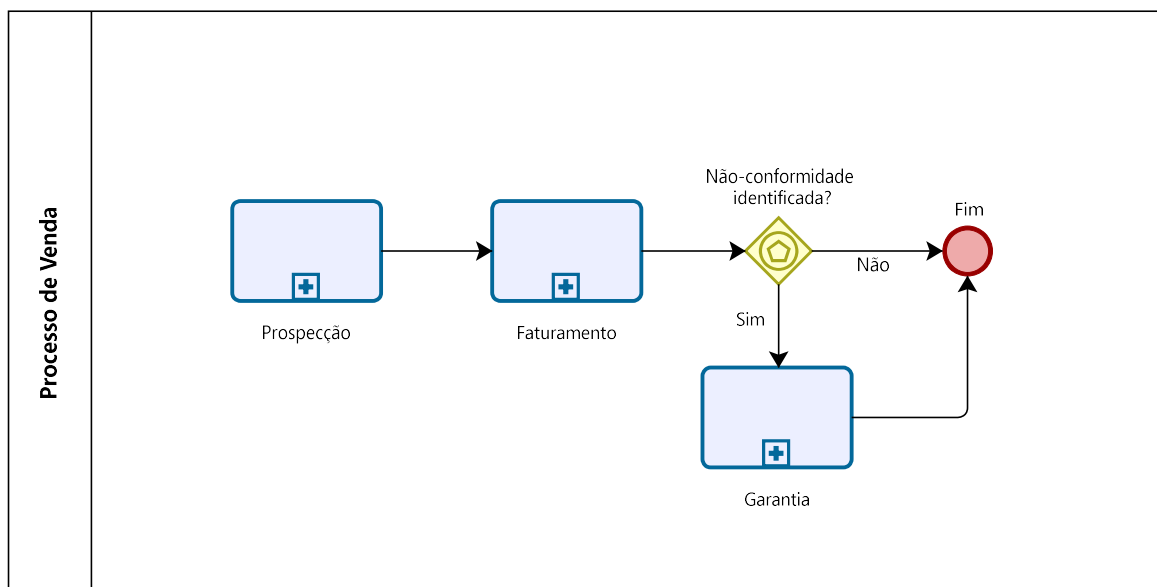
#### 4.2.2. Processo analisado

Conforme apresentado na seção de planejamento, a RLX possui uma estratégia agressiva de vendas. A contratação de diversos profissionais para a área comercial buscando alta prospecção de novos clientes evidencia esta característica. Dessa forma a equipe comercial é devidamente segmentada sendo os responsáveis pelas regiões profissionais especialistas no mercado de fluídos refrigerantes e na região de atuação.

O processo de vendas, antes visto como o ato de tirar o pedido, passou por diversas mudanças nos últimos anos influenciado pela alta competitividade do mercado. Entendendo isso, a empresa busca a difusão de um método de vendas que direcione as ações das equipes ao atingimento dos objetivos e que seja flexível e adaptáveis às necessidades dos clientes.

Dessa forma, os processos são divididos de acordo com a fase da venda possuindo indicadores individuais e responsáveis por sua execução e acompanhamento. As etapas consideradas pela empresa são a Prospecção, Faturamento e Garantia sendo dispostas na Figura 21.

Figura 21 – Processos de venda ponta-a-ponta



Powered by  
**bizagi**  
Modeler

Fonte: Elaborado pelo autor.

O processo de Prospecção está diretamente relacionado a fase de captação de novos clientes sendo na maioria dos casos de responsabilidade do SDR. Entretanto, o vendedor participa também da busca por novos clientes tanto de forma individual quanto conjunta ao SDR. A Prospecção também chamado de Pré-Venda possui indicadores próprios que são acompanhados semanalmente nas reuniões do setor.

Conforme apresentado na Figura 21 o processo de Faturamento acontece após a fase de Prospecção sendo de responsabilidade do vendedor e assistente responsáveis pela região. Este processo é suportado por diversas áreas e processos, sendo os indicadores acompanhados diariamente pela gerência e alta direção.

Devido ao alto volume de fretes CIF (responsabilidade do remetente), a RLX considera o processo de Faturamento finalizado após a entrega realizada no cliente.



A gestão do desempenho das entregas é feita pelo profissional de logística que é responsável pela negociação das tabelas que ficam à disposição da equipe comercial. Dessa forma, o acompanhamento das cargas é feito pelo assistente comercial.

Com a entrega realizada pode ser iniciado o processo de Garantia que está diretamente relacionado às solicitações de não-conformidade. As solicitações são no geral, abertas devido à vazamentos de gás ou problemas com as embalagens. Nestes casos, tratados como um defeito de fabricação, a garantia possui tempo indeterminado e assim que aprovada é gerado um crédito ao cliente para abatimento dos valores na próxima compra.

Para um melhor entendimento, os subprocessos serão mapeados e descritos ao longo da próxima seção seguindo as etapas do método de trabalho. As atividades que fazem parte do processo serão apresentadas e detalhadas conforme as informações obtidas na observação direta do pesquisador e de entrevistas realizadas com os responsáveis operacionais.

### **4.3. Desenho (AS-IS)**

Conforme abordado na seção anterior o processo a ser analisado na área comercial possui alta influência no atingimento dos objetivos estratégicos da companhia. O mapeamento será feito pelo pesquisador no software Bizagi através da utilização da notação BPMN apresentada na seção 2.2.4. Os processos serão mapeados de forma colaborativa com os demais atores responsáveis.

Paralelo ao mapeamento dos processos, o pesquisador buscou identificar junto aos responsáveis os possíveis problemas do fluxo. Estas informações foram levantadas e serão apresentadas na próxima seção visando a melhoria do processo através de alterações e automatizações que serão sugeridas na fase 4.4. seguindo método de trabalho.

Apesar de ser normalmente associado apenas a área de vendas, o bom desempenho do processo depende de profissionais de diversas áreas. Dessa forma, o mapeamento da situação atual contará com a colaboração de profissionais dos setores de financeiro, produção, estoque, logística, comercial e marketing,

Os subprocessos sequenciais apresentados na Figura 21 serão direcionados ao atingimento dos objetivos da organização. Sendo subdivididos conforme a fase da venda que atravessam sendo elas: Prospecção, Faturamento e Garantia. Todas as fases possuem elevada influência no sucesso do negócio e apesar da divisão serão tratadas como parte de um todo visto que os desempenhos são interdependentes.

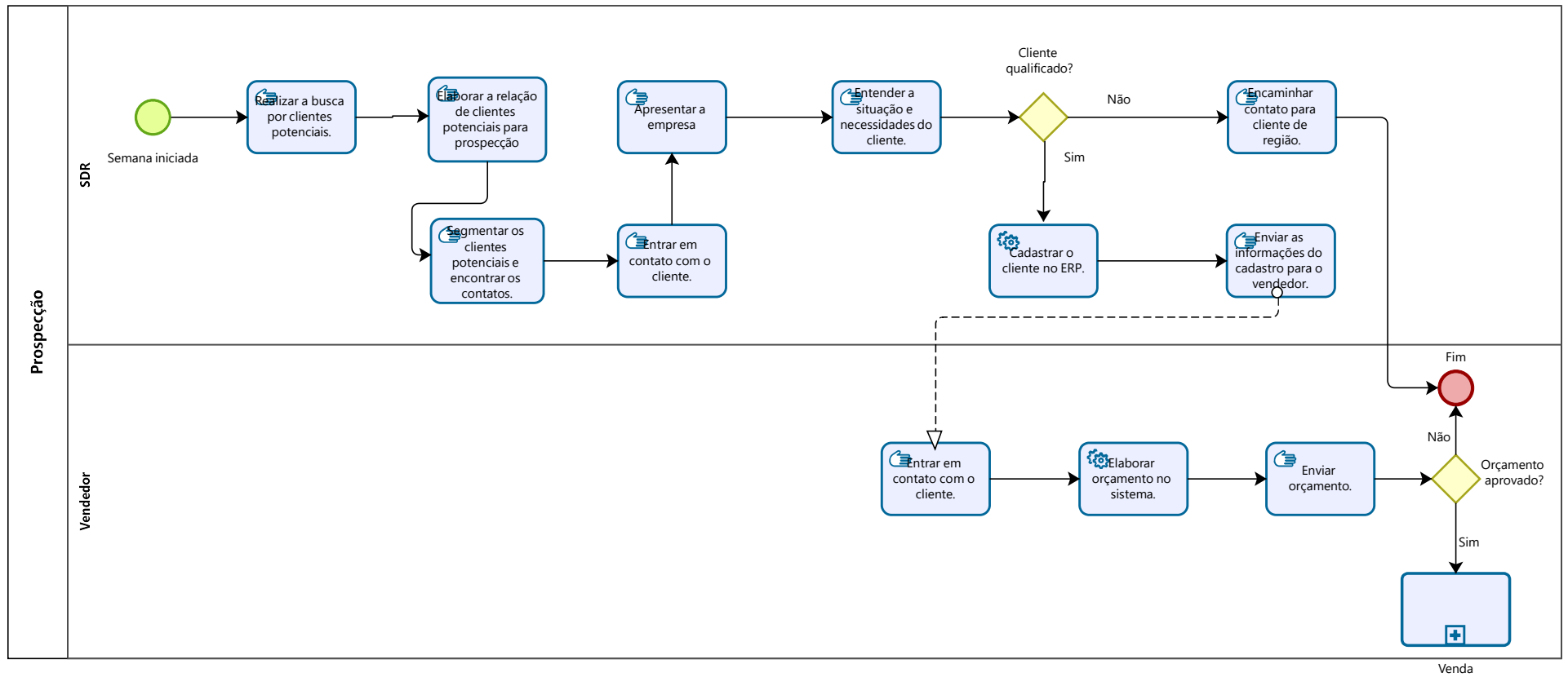
#### 4.3.1. Mapeamento da situação atual: Prospecção

O mapeamento da fase de Prospecção é apresentado na Figura 22. Este subprocesso é responsável pela captação de clientes sendo de responsabilidade dos SDRs da organização que buscam novos clientes para a carteira da região. Estes profissionais são avaliados e comissionados de acordo com o primeiro faturamento dos clientes captados e qualificados.

O processo da Prospecção é feito de acordo com a agenda semanal do SDR. Ao longo de cada semana o profissional é orientado na busca de clientes de determinados segmentos e porte visando a composição da carteira do vendedor e sua respectiva região. Com a semana iniciada o profissional realiza a busca por leads que atendam os critérios pré-estabelecidos pela empresa.

Inicialmente, o profissional utiliza de mecanismos de pesquisa, base de dados e redes sociais para identificar clientes potenciais. Com a identificação estes clientes são adicionados em uma planilha de controle junto a empresas que entraram em contato com a empresa através do site ou WhatsApp corporativo. Estas atividades ocorrem no primeiro e segundo dia da semana, mas podem ser refeitas caso a base não seja o suficiente.

Figura 22 – Mapeamento AS-IS de Prospecção



Conforme apresentado na Figura 22, após a elaboração da base é feita a segmentação dos clientes visando a elaboração de uma agenda estruturada para os contatos que serão realizados nos próximos dias. Com a agenda definida, os SDRs entram em contato com os clientes buscando o decisor da escolha, geralmente associado ao responsável pelas compras ou gerente da empresa.

O primeiro contato feito pelo SDR visa a apresentação da empresa e seu posicionamento e o entendimento da situação atual do cliente e suas necessidades. Esta atividade é vista como a mais importante do subprocesso, necessitando de um bom alinhamento estratégico, sendo os profissionais treinados e orientados pela empresa, os contatos são analisados pela equipe visando o aperfeiçoamento da abordagem utilizada pelos SDRs.

A orientação da empresa é para que os profissionais conduzam o contato. A apresentação das vantagens e diferenciais da RLX são indispensáveis bem como a formulação de perguntas pertinentes que não causem desconforto ao cliente com o objetivo de entender a sua real necessidade e seu porte.

No geral, os SDRs questionam o objetivo de negócio do cliente, ramo, seu posicionamento, clientes finais, produtos comercializados e seu consumo mensal médio. Com isso é possível traçar um perfil para o cliente e atendê-los da melhor forma alinhando expectativas logo no primeiro contato. É inadmissível para a empresa que os SDRs passem os preços dos produtos sendo está uma tarefa do Vendedor.

Devido ao posicionamento da RLX, a empresa não comercializa seus produtos para clientes que não atendem determinados requisitos. O cliente precisa possuir inscrição estadual e um pedido mínimo de vinte volumes. Isso ocorre para que os interesses da fabricante não se choquem com o de seus clientes sendo esse um dos maiores diferenciais competitivos da companhia.

Essa fase é a qualificação e após a finalização do primeiro contato os SDRs qualificam ou não os contatos seguindo os critérios citados anteriormente. Caso o cliente não seja qualificado o processo de Prospecção é finalizado. Neste caso os contatos são repassados para clientes da região com compra nos últimos três meses gerando valor na relação junto a empresa.

Porém, caso o cliente atenda aos requisitos pré-estabelecidos ele é cadastrado no sistema ERP da empresa. O cadastro exige informações habituais

necessárias para o faturamento. Além disso o SDR armazena as informações obtidas no contato que são repassadas por e-mail para o Vendedor após a finalização do cadastro.

Com o recebimento do e-mail, o Vendedor possui seu controle paralelo que fica ao critério de cada profissional. Esse controle serve como base na sua elaboração de agenda diária. Dessa forma, o Vendedor entra em contato novamente com o cliente utilizando das informações já repassadas para alinhar a sua argumentação às necessidades do cliente.

Este contato, assim como no primeiro contato feito pelos SDRs, são acompanhados pelos gestores visando a melhoria contínua da argumentação. Com a finalização da ligação os vendedores alinham o envio do orçamento da venda junto aos clientes. Esse orçamento deve ser elaborado no sistema sendo o PDF enviado via e-mail para o cliente.

Caso o orçamento não seja aprovado pelo cliente o Vendedor pode entrar em contato com o cliente para entender se a possibilidade de fechamento. Com as possibilidades esgotadas o processo é finalizado e o cliente é inserido na carteira por um período de três meses onde o vendedor irá entrar em contato novamente buscando a participação em novas cotações.

Se o orçamento for aprovado pelo cliente o processo segue para o fluxo de venda onde ocorre o faturamento do pedido. Com a apresentação e descrição das atividades de Prospecção, o processo foi acompanhado pelo pesquisador e os profissionais responsáveis foram questionados nas entrevistas sobre as possíveis falhas presentes ao longo do fluxo.

Destaca-se a alta necessidade de controle paralelo por parte do SDR. Como se pôde observar, as atividades são geridas apenas pelo profissional através de sua agenda e elaboração de planilhas. Segundo os profissionais, alguns contatos acabam sendo perdidos ou são feitos de forma repetida por diferentes profissionais.

A falta de padronização no contato e na qualificação dos clientes também é vista como um problema. Dessa forma, entende-se que um maior controle do processo irá auxiliar na difusão da estratégia organizacional, possibilitando o acompanhamento da organização frente aos processos de captação através da padronização das abordagens e da gestão de informações.

#### 4.3.2. Mapeamento da situação atual: Faturamento

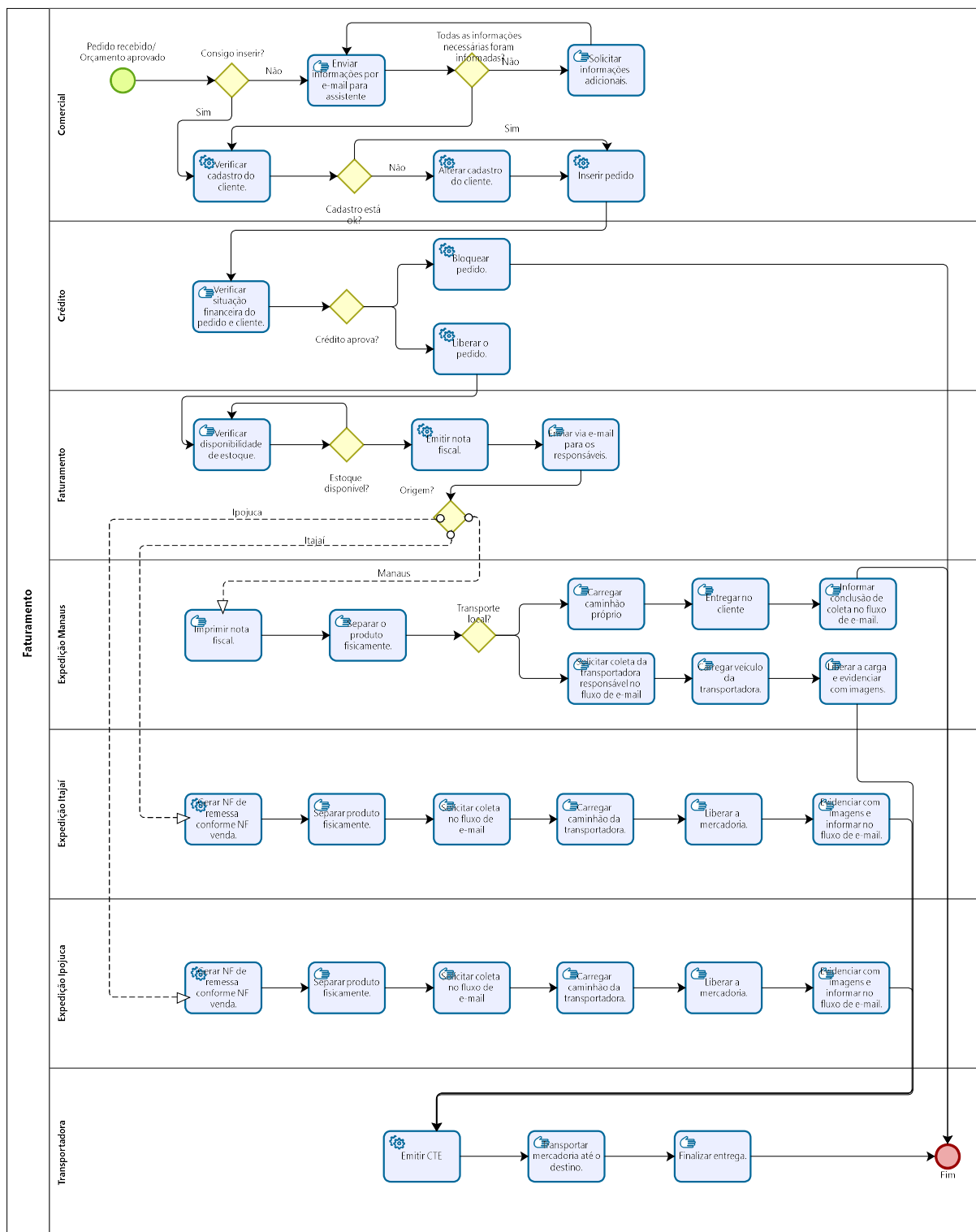
Com a finalização da Prospecção iniciasse a fase de Faturamento. Este subprocesso é apresentado na Figura 23 sendo iniciado com a aprovação do orçamento de novos clientes ou recebimento de pedidos de clientes ativos que são tratados como parceiros e realizam a compra periódica com a RLX. A gestão destes pedidos é de responsabilidade do vendedor da região.

A primeira atividade após a confirmação do pedido é a verificação de disponibilidade do vendedor. O profissional verifica se possui disponibilidade para a inserção do pedido. Neste caso o vendedor pode inserir o pedido no sistema ou solicitar via e-mail que a inserção seja feita pelo Assistente de Vendas de sua região que irá verificar se todas as informações necessárias foram repassadas.

O profissional responsável pela inserção verifica se a situação cadastral do cliente está de acordo com o informado na ordem de compra ou orçamento. O cliente pode solicitar o envio para outra filial que caso não cadastrada, será adicionada ao sistema seguindo as informações exigidas pela plataforma.

Caso as informações estejam de acordo, o pedido é inserido no sistema seguindo os dados presentes no orçamento aprovado ou ordem de compra. O primeiro passo após a inserção do pedido é a verificação dos valores aplicados na venda, transporte, condição de pagamento e da situação financeira do cliente. O profissional do crédito pode aprovar ou não o pedido, neste último caso o fluxo é finalizado através do bloqueio.

Figura 23 – Subprocesso AS-IS de Faturamento



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme a Figura 23 se as informações contidas e a situação financeira do cliente atendam os requisitos necessários, o Analista Financeiro aprova o pedido e o fluxo segue para o setor de faturamento. A primeira atividade do Assistente de Faturamento é a verificação de estoque que é acompanhado de forma paralela pelos responsáveis do estoque e PCP que define seu plano de produção seguindo a demanda dos pedidos visto que o lead time de produção é considerado baixo.

Os pedidos permanecem disponíveis para faturamento até a disponibilidade de estoque. A gestão destes pedidos é de responsabilidade do Assistente de Faturamento e é feito com auxílio do sistema ERP. A nota fiscal será gerada assim que o estoque estiver disponível e posteriormente é encaminhada via e-mail para os responsáveis pela separação, coleta e transporte das mercadorias.

Na RLX, as mercadorias são enviadas por três origens distintas. Estes locais são definidos logo na inserção do pedido sendo de escolha do vendedor considerando o estoque, custos e tempo logístico da entrega. As origens disponíveis são a fábrica na zona franca de Manaus e os entrepostos localizados em Ipojuca (PE) e Itajaí (SC).

Os pedidos enviados de Manaus possuem expedição própria da empresa. Nestes casos a RLX é responsável também por entregas locais possuindo veículo dedicado para atender estes casos. O profissional de expedição imprime a nota fiscal, encaminhando o pedido para separação. Os produtos são separados pelos assistentes e revisados pelo responsável de expedição.

Com isso, é identificado a transportadora que irá realizar o transporte. A expedição segue o fluxo de e-mails enviados pelo faturamento e solicita a coleta das mercadorias conforme a disponibilidade de liberação. Após o envio do veículo a equipe abastece o caminhão e assim informa a finalização da coleta no fluxo evidenciando com imagens.

Nos entrepostos, tanto Itajaí como Ipojuca, o fluxo possui diferenças em relação a coletas na fábrica. Nestes casos, os locais são terceirizados ficando a gestão da expedição e liberação por responsabilidade dos centros logísticos. De qualquer forma, os assistentes de vendas acompanham o andamento das atividades e entram em contato caso os aspectos do contrato não sejam atendidos.

Assim como nos pedidos de origem Manaus, os responsáveis pela expedição do entreposto e a transportadora responsável recebem a nota via e-mail. A



expedição do entreposto gera uma nota de remessa que será utilizada no transporte destes produtos. Com a nota gerada o material é separado fisicamente em até 24h após o envio da nota.

Após a separação o centro é responsável pela gestão e agendamento das coletas. A transportadora, já ciente da coleta, confirma a data e repassa os dados do motorista responsável. Com o veículo no local, o caminhão é carregado e liberado pelo entreposto que confirma a coleta com imagens no fluxo de e-mail.

No geral, em aproximadamente noventa por cento dos pedidos, a responsabilidade de acompanhamento do transporte é da RLX. Dessa forma, os assistentes possuem a responsabilidade de acompanhar diariamente o andamento dos pedidos, onde a finalização do subprocesso de venda só irá ocorrer com a confirmação de entrega disponível do portal das transportadoras.

Com o acompanhamento do fluxo e a realização de entrevistas não estruturadas com os profissionais da área comercial, financeiras e logística foram identificadas possíveis inconsistências ao longo do fluxo. Nas atividades iniciais, de teor administrativo, entende-se que a gestão através do sistema ERP tem sido positiva, porém foi observado a recorrência em problemas nas informações de cadastro de clientes.

O não apontamento das informações corretas ocasionam em problemas visualizados após o faturamento ou apenas na entrega dos pedidos. Esta falha ao longo do subprocesso tem gerado retrabalho nas fases seguintes com a necessidade de cartas de correção ou reentregas aumentando os custos da operação. Dessa forma, a checagem feita pelo responsável pela inserção do pedido precisa ser feita com mais cuidado.

Outro ponto destacado nas entrevistas é a falta de controle de preços e fretes aplicados no pedido. O sistema ERP utilizado não está programado para bloquear pedidos com margem inferior ao esperado. Dessa forma, o responsável pela inserção do pedido tem autonomia para aplicar qualquer preço. A verificação só ocorrerá se os gestores acessarem a tela individual do pedido e compararem os valores aplicados ao tabelado.

No que tange as atividades operacionais, executadas após a emissão da nota fiscal, observa-se a necessidade de um maior controle por parte dos

profissionais da fábrica. A gestão de separação e solicitação de coleta é feita de forma pouco estruturada onde possíveis atrasos não possuem o controle desejado.

Isso ocorre pois o acompanhamento desta parte do fluxo é de responsabilidade de apenas um profissional sendo o controle é feito de forma paralela seguindo o fluxo de e-mail. Entretanto, em alguns casos os demais profissionais não recebem os e-mails e as informações acabam se perdendo. Dessa forma, surge-se a necessidade de um aperfeiçoamento tanto no controle de expedição e coleta quanto nas entregas em si.

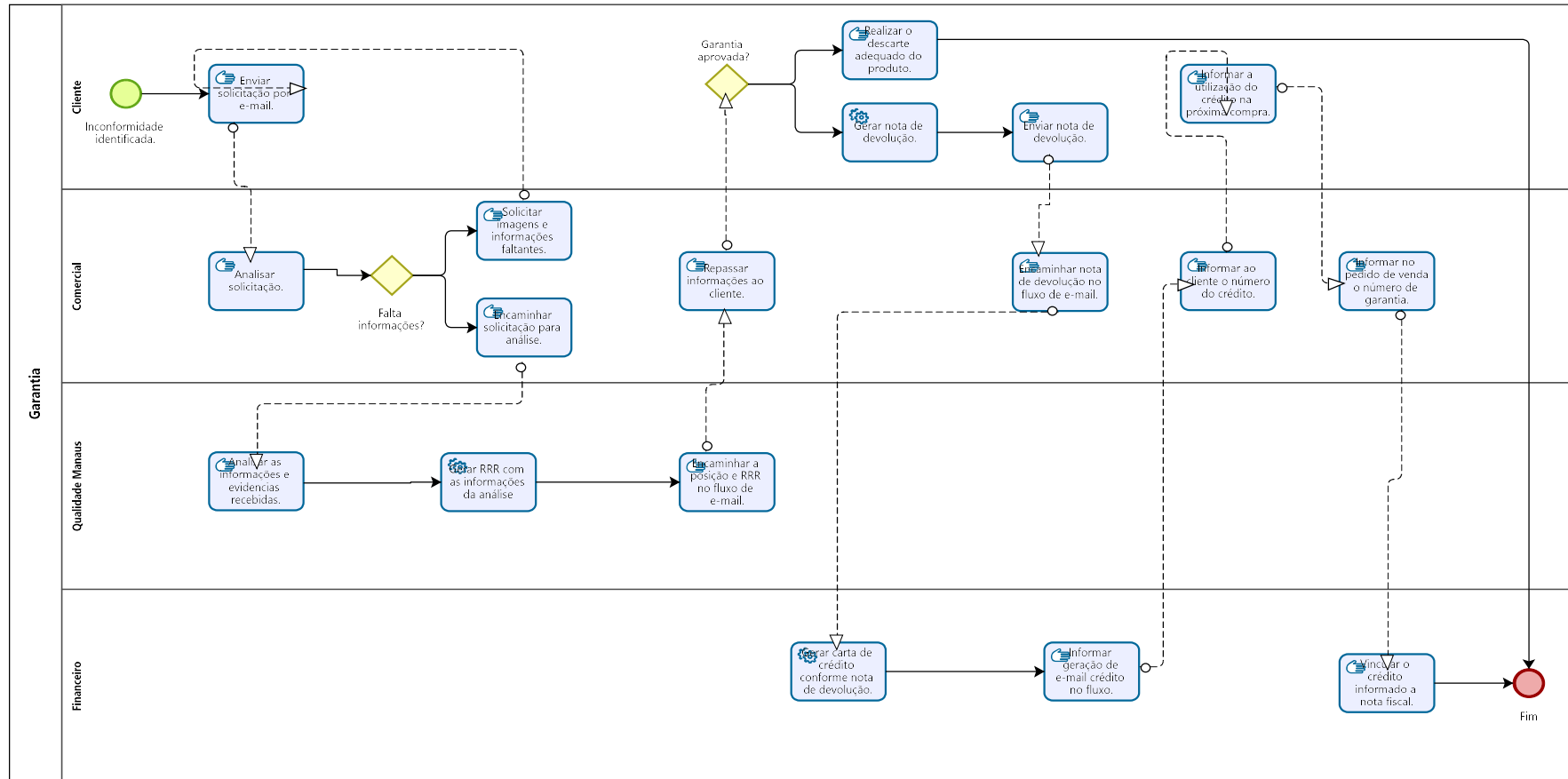
Com a entrega realizada e confirmada pela transportadora, a venda é vista como finalizada e as informações são armazenadas traçando o perfil de compra do cliente. Como a RLX se posiciona como um fabricante de alta qualidade, ela fornece garantia indeterminada para os seus produtos que se bem armazenados, possuem validade permanente. Dessa forma, entendendo sua importância no atingimento dos objetivos estratégicos, o subprocesso de Garantia será apresentado a seguir.

#### 4.3.3. Mapeamento da situação atual: Garantia

Os fluídos refrigerantes não depreciam ao longo do tempo mantendo sua qualidade e desempenho se bem armazenado. Sabendo disso e buscando um atendimento diferenciado em relação aos concorrentes, a RLX dispõe de um serviço de garantia aos clientes onde caso constatado um problema de fabricação, o cliente é ressarcido com o valor equivalente.

Para isso, é necessário o envio de informações e imagens que evidenciem a não conformidade. Devido a localização da fábrica o envio físico das mercadorias é solicitado apenas em situações específicas como a identificação de umidade ou possíveis problemas de desempenho no uso dos fluídos, correspondendo a menos de 5% dos casos. O subprocesso de Garantia é apresentado na Figura 24.

Figura 24 – Subprocesso AS-IS de Garantia



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 24, o fluxo inicia-se com o pedido de garantia por parte dos clientes da empresa. A solicitação é enviada por e-mail ao Assistente de Vendas responsável pela região geográfica do cliente, sendo o responsável pela abertura e acompanhamento do processo. Hoje, o fluxo é feito via e-mail com o Assistente de Vendas acompanhando o andamento e registrando as informações em uma planilha.

Com o recebimento da solicitação o Assistente deve verificar se todas as informações e evidências foram enviadas. O cliente deve encaminhar imagens de diferentes ângulos dos produtos, foto posicionada em uma balança atestando o peso, número de nota fiscal e lote. Caso essas informações tenham sido repassadas, o fluxo é encaminhado via e-mail para o setor de qualidade.

Os profissionais de qualidade recebem a solicitação e realizam a análise das evidências apresentadas. Com a análise finalizada é gerado um Relatório de Resposta Rápida constando as informações e evidências utilizadas para o parecer da qualidade. O documento é enviado via PDF seguindo o fluxo de e-mail inicial.

O Assistente de Vendas recebe a resposta da qualidade e é o responsável por encaminhar ao cliente e atualizar a planilha de controle. Caso o parecer tenha sido de recusa à garantia, é recomendado ao cliente o descarte adequado dos produtos seguindo a legislação ambiental. Com a solicitação aprovada o Assistente solicita a nota de devolução seguindo as informações de garantia.

Cabe ao cliente a emissão de Nota de Devolução simbólica que posteriormente é enviada novamente ao setor comercial que encaminha no fluxo de e-mail. O Analista Financeiro é o responsável pela geração de crédito no sistema ERP sendo feita uma captura de tela que é encaminhada no fluxo de e-mail informando o número de identificação e valor gerado.

Essas informações são repassadas ao cliente pelo Assistente de Vendas que tem acompanhado o processo através do fluxo de e-mail, atualizando a planilha de controle apresentada na Figura 25. Todo o andamento do fluxo e possíveis atrasos são geridos pelo profissional que busca a maior agilidade na resposta ao cliente.

Figura 25 – Planilha controle de garantias

ABERTURA	VEND.	COD.	CLIENTE	CÓD. PRODUTO	NF	QTD.	CRÉDITO	STATUS	RESPONSÁVEL	DATA	ORIGEM
24/02/2021		41		1229	3525	1	R\$ 292,67	GERADO	VENDAS	24/02/2021	PRODUÇÃO
03/03/2021		817		2986	2796	1	R\$ 269,96	GERADO	VENDAS	15/03/2021	PRODUÇÃO
03/03/2021		908		2986	3126	1	R\$ 299,88	GERADO	VENDAS	15/03/2021	PRODUÇÃO
03/03/2021		908		1214	3126	1	R\$ 299,88	GERADO	VENDAS	15/03/2021	PRODUÇÃO
15/03/2021		12		2316	2703	2	R\$ 43,50	UTILIZADO	FINALIZADO	21/03/2021	PRODUÇÃO
15/03/2021		12		1229	3337	2	R\$ 519,75	UTILIZADO	FINALIZADO	21/03/2021	PRODUÇÃO
19/03/2021		982		3295	993	4	R\$ 190,66	GERADO	VENDAS	25/03/2021	IMP. DIRETA
24/03/2021		265		2315	3298	7	R\$ 132,86	GERADO	VENDAS	25/03/2021	PRODUÇÃO
25/03/2021		720		1229	3371	1	R\$ 256,51	GERADO	VENDAS	27/03/2021	PRODUÇÃO
25/03/2021		905		1229	3052	5	R\$ 1.222,66	GERADO	VENDAS	27/03/2021	PRODUÇÃO
25/03/2021		905		1214	3387	2	R\$ 567,94	GERADO	VENDAS	27/03/2021	PRODUÇÃO
25/03/2021		905		2316	2709	236	R\$ 5.236,84	RECUSADA	FINALIZADO	25/03/2021	PRODUÇÃO
30/03/2021		982		3295	993	3	R\$ 143,00	GERADO	VENDAS	31/03/2021	IMP. DIRETA
05/04/2021		91		172	971	1	R\$ 305,05	GERADO	VENDAS	05/04/2021	IMP. DIRETA
08/04/2021		491		2315	1888	5	R\$ 84,95	GERADO	VENDAS	15/04/2021	PRODUÇÃO
08/04/2021		492		1229	3055	2	R\$ 494,26	GERADO	VENDAS	15/04/2021	PRODUÇÃO

Fonte: A empresa.

Conforme observado nos parágrafos anteriores, o subprocesso de Garantia é dependente do acompanhamento do Assistente de Vendas. As atividades possuem responsáveis já definidos por sua execução que interagem ao longo do processo seguindo o fluxo de e-mail. A falta de padronização e dificuldade de controle são destacadas pelos responsáveis.

Ao realizar entrevistas não estruturadas com os atores do processo, nota-se que apesar da existência de um fluxo, seu andamento possui pouco controle e monitoramento. A responsabilidade do processo é centralizada no Assistente de Vendas que é o único profissional avaliado pelo bom andamento do processo.

Como os responsáveis não são direcionados a executar as atividades seguindo um determinado padrão, a execução das atividades pode variar de solicitação para solicitação. Essa variação vai de acordo com as experiências do profissional responsável e é vista como problema crítico no subprocesso de Garantia pois é diretamente relacionado com a satisfação do cliente.

Analisando os históricos recentes, embora o processo seja realizado com agilidade, não há indicadores definidos para a avaliação do desempenho. Com isso, por mais que o tempo médio da solicitação seja aceitável, há uma grande variação entre as solicitações, não atendendo a expectativa criada por alguns clientes.

Outro ponto a se destacar é a perda de informações ocasionadas pelo controle individual das garantias e o envio via e-mail. Isso faz com que atrasos só sejam percebidos após reclamações de clientes, gerando um atrito desnecessário com os parceiros. Além disso, com a limpeza periódica da caixa de e-mail, diversos registros evidências são perdidas.

#### **4.4. Implementação (TO-BE):**

Na seção anterior foi apresentado o mapeamento da situação atual dos processos de venda. O desenho ocorreu de forma conjunta com os profissionais que operacionalizam as atividades através de entrevistas não estruturadas. Nesta fase foram levantados os problemas dos subprocessos e as sugestões de melhorias propostas pelos atores do processo.

Neste capítulo será proposto um modelo que oriente a execução das atividades de venda à estratégia da empresa e necessidades dos clientes. Inicialmente será descrito os problemas encontrados ao longo do fluxo, posteriormente apresentando o mapeamento futuro descrevendo o fluxo proposto. Com o novo mapeamento será identificado os processos chave que serão explorados.

A ideia principal do mapeamento da situação futura é o entendimento que o estado atual deve ser desafiado buscando a melhoria do processo. A análise deve ser feita de forma minuciosa, identificando oportunidades para a redução do esforço, eliminação de problemas e desperdícios, aumento de produtividade, qualidade e inovação (ABPMP CBOK, 2013).

De acordo com Albuquerque e Rocha et al. (2013), no redesenho dos processos deve-se pensar na quebra de paradigma, identificando a melhor forma de execução, considerando a forma na qual a atividade é executada na situação atual. Não se deve seguir apenas uma linha de raciocínio, buscando soluções diversas e identificando quais deles melhor atendem as necessidades do fluxo (CAMPOS et al., 2007).

Segundo o ABPMP CBOK (2013), muitas organizações têm dificuldade em se colocar no lugar do cliente afetado pelo processo, sendo esse um erro grave na implementação visto que o objetivo principal do redesenho é a análise da visão do

cliente identificando os pontos que agregam valor à sua satisfação. Campos et al. (2007) afirma que nesta etapa deve-se atender as necessidades do cliente não apenas sobre o produto, mas também aos processos e serviços.

O ABPMP CBOOK (2013) reforça a necessidade de envolvimento dos executores de diferentes funções que possuem forte interação com o processo, aproveitando a experiência e o conhecimento dos atores. Dessa forma, será assegurado que o mapeamento futuro reflita fielmente a realidade da organização auxiliando também na aceitação de mudança por parte dos envolvidos. Para auxiliar no mapeamento da situação futura, Harrington (1993) apresenta dozes passos norteadores para atingir a melhora de um processo, sendo eles:

1. Eliminação da burocracia: remover tarefas e informações desnecessárias;
2. Eliminação da duplicidade: remover atividades idênticas;
3. Avaliação do valor agregado: avaliar a real contribuição das atividades na geração de valor junto ao cliente. O acompanhamento das atividades de alto valor agregado deve ser priorizado em relação às demais;
4. Simplificação: reduzir ao máximo a complexidade na execução das atividades;
5. Redução do tempo de ciclo do processo: reduzir o tempo de movimentação, revisão, espera e retrabalho;
6. Prevenção de erros: identificar as atividades passíveis de erros criando ações para a prevenção com o objetivo de eliminar ou minimizar a probabilidade de ocorrência;
7. Padronização: buscar a padronização das atividades com a difusão do método de execução alinhado ao atingimento dos objetivos da empresa;
8. Utilização de uma linguagem simples: reduzir a complexidade da escrita buscando a padronização dos documentos que devem seguir um padrão de clareza e simplicidade;
9. Relacionamento com fornecedores: realizar parcerias com os fornecedores internos responsáveis pelas entradas do processo alinhando as necessidades com uma clara e recorrente comunicação.
10. Modernização: utilizar os recursos de forma eficiente incentivando o treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores;

11. Aperfeiçoamento do quadro geral: permitir novos conceitos eliminando possíveis vícios do processo e definindo o processo ideal sem pensar nas restrições;
12. Automatização: utilizar de ferramentas de tecnologia da informação para automatizar atividades de rotina e alta burocracia, dessa forma, os responsáveis terão seu foco em atividades agregadores de valor.

Nas próximas seções será apresentado o mapeamento da situação futura (TO-BE) seguindo a divisão dos subprocessos propostas nos capítulos anteriores. Serão descritos os problemas encontrados no fluxo, apresentando as alterações sugeridas e identificando os processos chave na difusão da estratégia da empresa e agregação de valor junto ao cliente.

#### 4.4.1 Mapeamento da situação futura: Prospecção

A estruturação das atividades relacionadas a Prospecção é algo relativamente novo dentro da empresa. No passado recente este subprocesso era realizado de forma não estruturada tendo a organização pouco controle no direcionamento estratégico da execução destas atividades que eram realizadas pelos vendedores de forma intuitiva com o objetivo de aumentar a carteira de clientes.

Com a nova definição estratégica, o crescimento do faturamento e base de clientes, os gestores identificaram a necessidade de um melhor acompanhamento desta fase. Dessa forma, há menos de um ano, a função de SDR foi criada com o objetivo de auxiliar os vendedores na prospecção de clientes, aumentando o número de contatos e a eficiência na busca de parceiros que atendam os critérios de compra pré-estabelecidos pela empresa.

Entretanto, ao realizar o mapeamento da situação atual nota-se que apesar do subprocesso ter um novo responsável, as atividades não foram bem estruturadas e sua execução segue tendo pouco controle por parte dos gestores. Este ponto foi amplamente destacado nas entrevistas executadas tanto por parte dos SDRs e vendedores que operacionalizam o processo quanto pelo *Sales Performance* que acompanha e avalia o andamento do fluxo.

Nesse sentido, entende-se que um melhor direcionamento na execução destas atividades é de suma importância para o alinhamento estratégico dos



processos. Da forma que está hoje, os profissionais responsáveis possuem elevada autonomia na procura e qualificação dos clientes gerando um possível conflito dos interesses dos atores aos objetivos estratégicos da RLX.

Isso ocorre, pois, a companhia como fabricante, tem como seu diferencial competitivo o não atendimento a consumidores de baixo volume que devem ser repassados a clientes ativos da companhia. Por outro lado, os SDRs são avaliados e comissionados pela captação de novos clientes, ocasionando na qualificação de clientes que não atendam os pré-requisitos determinados pela RLX.

Como o fluxo possui difícil acompanhamento, visto que o controle dos contatos é feito de forma paralela, perde-se informações relativas ao perfil do cliente captado. Isso dificulta a real avaliação do desempenho da prospecção da companhia, distorcendo os indicadores de desempenho e perdendo informações relevantes.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o fluxo das atividades não possui grandes problemas. Entretanto, o seu direcionamento e monitoramento são os pontos chave de melhoria do fluxo que busca direcionar o profissional responsável na execução das atividades, tornando obrigatória o preenchimento de determinadas informações utilizadas para verificar o atingimento de condições que atendam os pré-requisitos de qualificação.

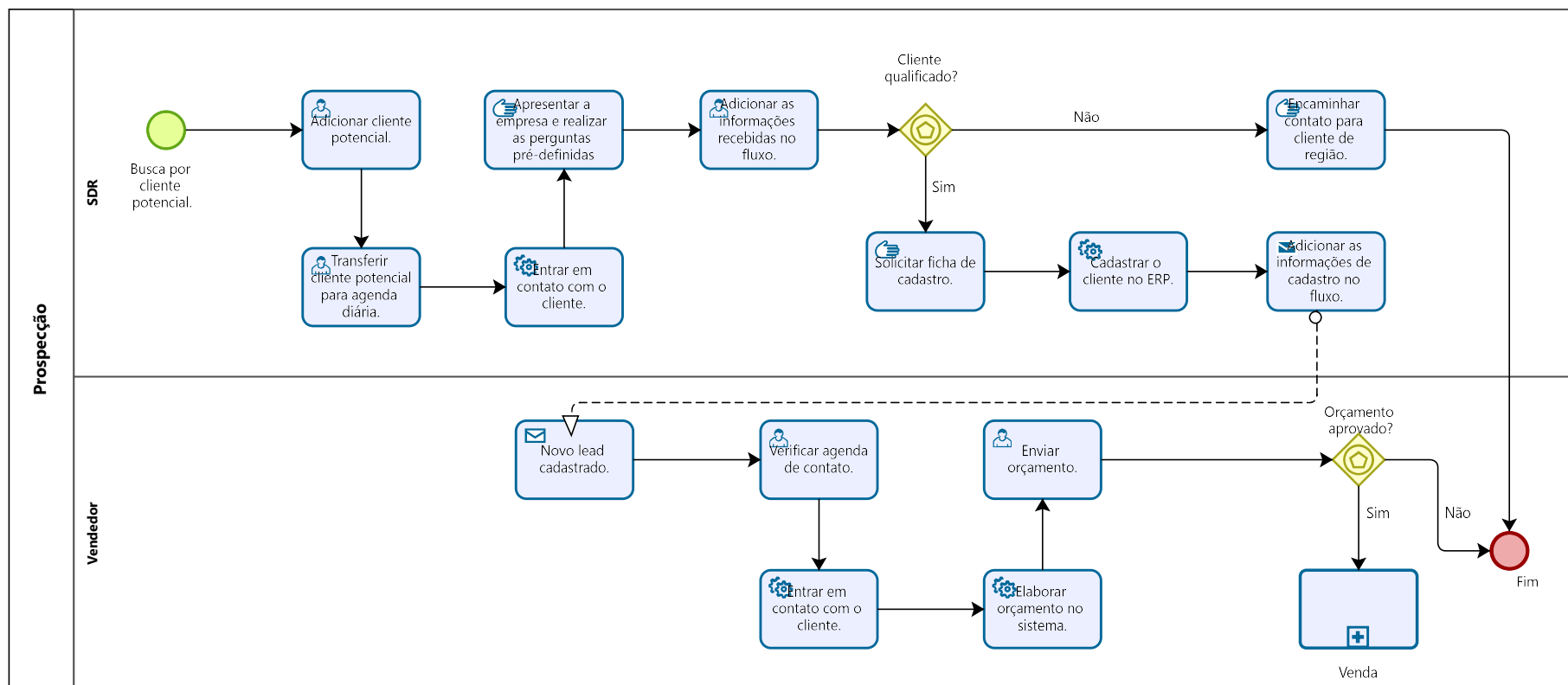
Estas informações precisam ser geridas de forma conjunta por todos os profissionais envolvidos, seja na operacionalização quanto no acompanhamento do fluxo. Dessa forma, um sistema que registre e armazene estes dados se faz necessário para um acompanhamento real, auxiliando também no entendimento do comportamento do mercado, prevendo possíveis variações e identificando de forma rápida os problemas apresentados ao longo do fluxo.

O mapeamento da situação futura no subprocesso de Prospecção é apresentado na Figura 26 considerando os pontos abordados nos parágrafos anteriores. Como ponto principal enxergou-se a necessidade da implementação de um sistema de fluxo de trabalho que auxilie na padronização dos contatos e armazenagem de informações.

É importante destacar, que as atividades que compõe o processo são vistas como essenciais pelos gestores na estratégia de crescimento da organização. As atividades iniciais, relacionadas a busca de novos clientes, o primeiro contato com a

apresentação da RLX e entendimento das necessidades do cliente bem como sua qualificação possuem relação direta com a amplificação da participação de mercado que é o objetivo estratégico principal da companhia.

Figura 26 – Subprocesso TO-BE de Prospecção



Conforme apresentado na Figura 26, o fluxo de atividades não sofreu grandes alterações, entretanto a sua execução deverá seguir critérios definidos que irão nortear a difusão da estratégia organizacional. A primeira alteração é relacionada ao período do fluxo, na situação atual o período é semanal e não possui flexibilidade. Dessa forma, entende-se que o planejamento a médio prazo é abdicado, sendo assim o novo fluxo prevê uma alimentação contínua de clientes potenciais mantendo sempre o número mínimo de clientes na base.

A busca por esses parceiros precisa ser mais bem orientada. Para isso, foi definido alguns critérios para auxiliar esta pesquisa. Estes critérios serão utilizados no cálculo de qualificação do cliente que será proposto nos próximos parágrafos. Portanto, o entendimento destes critérios irão nortear o início da busca por cliente que possivelmente irão atender os requisitos. Neste caso, o fim irá justificar o início do processo.

A padronização das plataformas de pesquisa também é apresentada. Apesar de ser uma tarefa manual altamente dependente da capacidade crítica e entendimento de mercado do profissional, há uma nova orientação para as buscas. Os responsáveis pela prospecção ativa devem priorizar pesquisas em bases de associações dos segmentos de manutenção e prestação de serviço, rede social LinkedIn, mecanismos de pesquisa, sugestões de parceiros e clientes inativos a mais de seis meses.

Além da prospecção ativa, o acompanhamento dos contatos feitos por possíveis clientes que possuem a intenção de compra também deve ser mais bem gerido. A RLX através do setor de Marketing elaborou ações direcionadas que amplificam a difusão de sua marca, sendo disponibilizado diversos canais de atendimento para clientes potenciais.

Dessa forma, a segunda atividade do fluxo será alimentada tanto pela busca dos profissionais quanto por clientes que já demonstraram interesse de compra. A execução antes feita em uma planilha de Excel de responsabilidade exclusiva do SDR agora deverá ser feita com auxílio da tecnologia da informação definindo informações de inserção obrigatória.

Este sistema será elucidado ao longo do capítulo 4.5. A segmentação dos clientes deverá ocorrer de forma automatizada seguindo as informações adicionadas que serão armazenadas facilitando também a elaboração da agenda de contatos.

Com o planejamento bem executado, a fase seguinte é a de primeiro contato com o cliente.

Nas entrevistas realizadas com os gestores, identificou-se que esta atividade se bem executada é o grande amplificador do crescimento da RLX. Para isso, os treinamentos de abordagem devem ser amplificados. De forma paralela o *Sales Performance* será o responsável pela elaboração de treinamentos semanais para a padronização e melhoria da abordagem inicial. Os treinamentos deverão considerar os diferentes perfis das empresas e de seus decisores, preparando os profissionais da RLX para as mais diferentes situações.

Para a apresentação da empresa será elaborada uma cartilha padrão que será disponibilizada à equipe comercial. O objetivo é confirmar que todas as informações relevantes e os diferenciais competitivos da empresa serão informados aos novos clientes, alinhando à estratégia organizacional ao primeiro contato.

No entendimento das informações dos clientes e suas necessidades, o SDR deverá fazer perguntas padronizadas que nortearão a qualificação do cliente. As respostas dos clientes serão adicionadas ao fluxo de trabalho que determina valores quantitativos que serão utilizados na avaliação do cliente, o qualificando ou não para a compra. Estes questionamentos e suas possíveis respostas, bem como sua métrica, são apresentados no Quadro 13.

Quadro 13 – Questionamentos e métricas de resposta

PERGUNTA	POSSÍVEL RESPOSTA				
	SIM			NÃO	
Possui Inscrição Estadual?	VALIDADA			INVALIDADA	
Tipo de Empresa	PRESTADOR SERV./OUTROS	DISTR.	REDE DISTR.	INDÚSTRIA	FÁBRICA AUTOMOTIVO/AR COND.
Nota	1	2	3	4	5
Faturamento Anual	até 360 mil/ano	360 mil a 3 MI/ano	3 MI a 10 MI/ano	10 MI a 50 MI/ano	Acima de 50 MI/ano
Nota	1	2	3	4	5
Nº de Lojas	1	2 a 3	4 a 10	10 a 20	Acima de 20
Nota	1	2	3	4	5
Consumo mensal	100 a 300 kg	300 a 500 kg	500 a 1000 kg	1000 a 3000 kg	Acima de 3000kg

Nota	1	2	3	4	5
<b>Produtos</b>	<b>CILINDROS</b>	<b>LATAS</b>	<b>CILINDROS E LATAS</b>	<b>TONTANK</b>	<b>ISOTANK</b>
Nota	1	2	3	4	5
<b>Compra de quem?</b>	<b>OUTROS</b>	<b>PEQUENO IMP.</b>	<b>IMPORTADOR 1 OU 2</b>	<b>FABRICANTE 1</b>	<b>É IMPORTADOR</b>
Nota	1	2	3	4	5

Fonte: A empresa

Este método de qualificação foi elaborado no passado, hoje sua utilização era feita apenas por um vendedor na qualificação de clientes, sendo ele o responsável por 40% do faturamento da companhia com o maior ticket médio. Caso o cliente não atenda os critérios de qualificação, atingindo um valor inferior ou igual a 2 em três ou mais respostas, ele será adicionado na relação de clientes que serão repassados para os parceiros estratégicos da RLX.

Para padronizar o direcionamento e evitar possíveis equívocos, como passar o contato de uma empresa que não possua os produtos RLX, foi elaborado um painel de *Business Intelligence* contendo os parceiros que deverão receber este contato. Este encaminhamento será de responsabilidade do Vendedor que terá a oportunidade de estreitar ainda mais a relação com o cliente, gerando valor percebido.

Para os clientes qualificados, o fluxo segue para a atividade de cadastro. Como a obtenção das informações passou por melhorias, entende-se que o cadastro será feito com uma maior acuracidade, evitando possíveis retrabalhos nas atividades seguintes. Com o cadastro finalizado, a atividade será repassada de forma automatizada ao Vendedor responsável, seguindo as informações adicionadas anteriormente.

O Vendedor ao receber o lead terá um prazo pré-determinado para realizar o primeiro contato. Entende-se que esta atividade será beneficiada com o aperfeiçoamento e padronização da busca e gestão das informações. Dessa forma, o Vendedor poderá formular melhor sua estratégia de abordagem visto que terá à disposição dados que apresentam o perfil do cliente e suas possíveis necessidades.

É importante destacar que todos os contatos via telefone, seja do SDR ou do vendedor, deverão ser feitos através do software fornecido para contato. Espera-se

que esta mudança propicie um melhor acompanhamento das ligações possibilitando que os gestores acompanhem a abordagem dos profissionais identificando possíveis equívocos e sugerindo melhorias. Também será possível acompanhar de forma ativa o número de contatos realizados e o tempo de ligação.

Após o contato telefônico do vendedor e o alinhamento das expectativas junto ao cliente, o fluxo segue para a atividade de orçamento. No acompanhamento do processo e na realização das entrevistas nota-se que apesar da orientação que o orçamento seja elaborado via sistema, há alguns casos onde o orçamento era feito em uma planilha de apoio, fazendo com que os gestores perdessem o acompanhamento dos orçamentos enviados.

Com isso, o fluxo irá direcionar o profissional para que a elaboração seja sempre feita no sistema ERP obrigando a adição do número do orçamento no fluxo de trabalho. Acredita-se que essa alteração possibilitará que informações importantes não sejam perdidas auxiliando os gestores no entendimento dos motivos que impossibilitaram a venda, que também deverão ser informados caso o cliente não aprove o orçamento.

Caso o cliente aprove as condições propostas pelo vendedor, o profissional irá finalizar o fluxo de trabalho anexando o aceite do cliente. Com as alterações propostas, espera-se uma maior padronização na execução das atividades, aumentando a eficiência e alinhando os processos aos objetivos da organização. As atividades serão direcionadas e acompanhadas visando o alinhamento estratégico auxiliando no crescimento ordenado da companhia.

O melhor controle e gerenciamento das informações irão auxiliar o monitoramento do processo evitando erros recorrentes. A melhora na gestão de indicadores possibilitará uma melhor avaliação dos profissionais responsáveis e dos clientes captados, amplificando a agilidade da empresa frente às alterações do mercado. O sistema utilizado no acompanhamento do fluxo e os indicadores de desempenho serão apresentados na seção de 4.5 Monitoramento e Controle.

#### 4.4.2 Mapeamento da situação futura: Faturamento

Finalizado o subprocesso de pós-venda, com a aprovação do orçamento inicia-se a venda. Esta fase começa na inserção do pedido e é finalizada com a

entrega possuindo forte valor percebido e relação com o cliente. Dessa forma, a RLX entende que este subprocesso é o maior responsável pela satisfação do parceiro sendo seu acompanhamento indispensável na fidelização de clientes ativos.

Para novos clientes, o fluxo inicia-se com a aprovação do orçamento enviado pelo vendedor que deverá dar prosseguimento ao faturamento do pedido. No caso de clientes ativos, o recebimento de uma nova solicitação de compra começa o subprocesso. Em ambos os casos, a confirmação do pedido é feita ao Vendedor responsável pela região que deve dar andamento no processo.

Conforme pode-se observar no mapeamento da situação atual, a inserção do pedido é de responsabilidade do Vendedor, mas pode ser repassada ao Assistente de Vendas. Com o acompanhamento do fluxo e a realização de entrevistas com a equipe, notou-se que essa tarefa deve ser de responsabilidade apenas do Assistente. Entretanto, em alguns casos o Vendedor não repassa esta atividade por entender que o profissional auxiliar ainda não está preparado para executar esta atividade.

Isso ocorre, pois, esta função foi criada recentemente visto que no passado recente a inserção do pedido era de responsabilidade exclusiva do vendedor. Sendo está uma barreira cultural a ser desfeita internamente. Ao analisar os possíveis erros ocasionados pela inserção do pedido, nota-se que a ocorrência não se dá por erros do Assistente, mas sim pelo recebimento de informações incorretas ou incompletas enviadas pelos vendedores ou clientes.

Dessa forma, entende-se que além da alteração do responsável, deve ser padronizado o envio dos dados referentes ao pedido. Analisando as informações necessárias e realizando entrevistas não estruturadas com os Assistentes foi elaborado uma planilha padrão de pedido que deve ser enviada nos casos que não há ordem de compra por parte do cliente. Apesar de não ser a solução ideal acredita-se que o envio destas informações por e-mail será o suficiente para eliminar os erros de inserção.

Após o recebimento das informações do pedido, o Assistente de Vendas deve verificar se os dados do sistema estão de acordo com as informações recebidas. Caso encontre alguma inconsistência a alteração deve ser realizada antes de iniciar a inserção, dessa forma, evitando erros de cadastro que resultam em problemas futuros no fluxo, gerando retrabalho e custos adicionais.



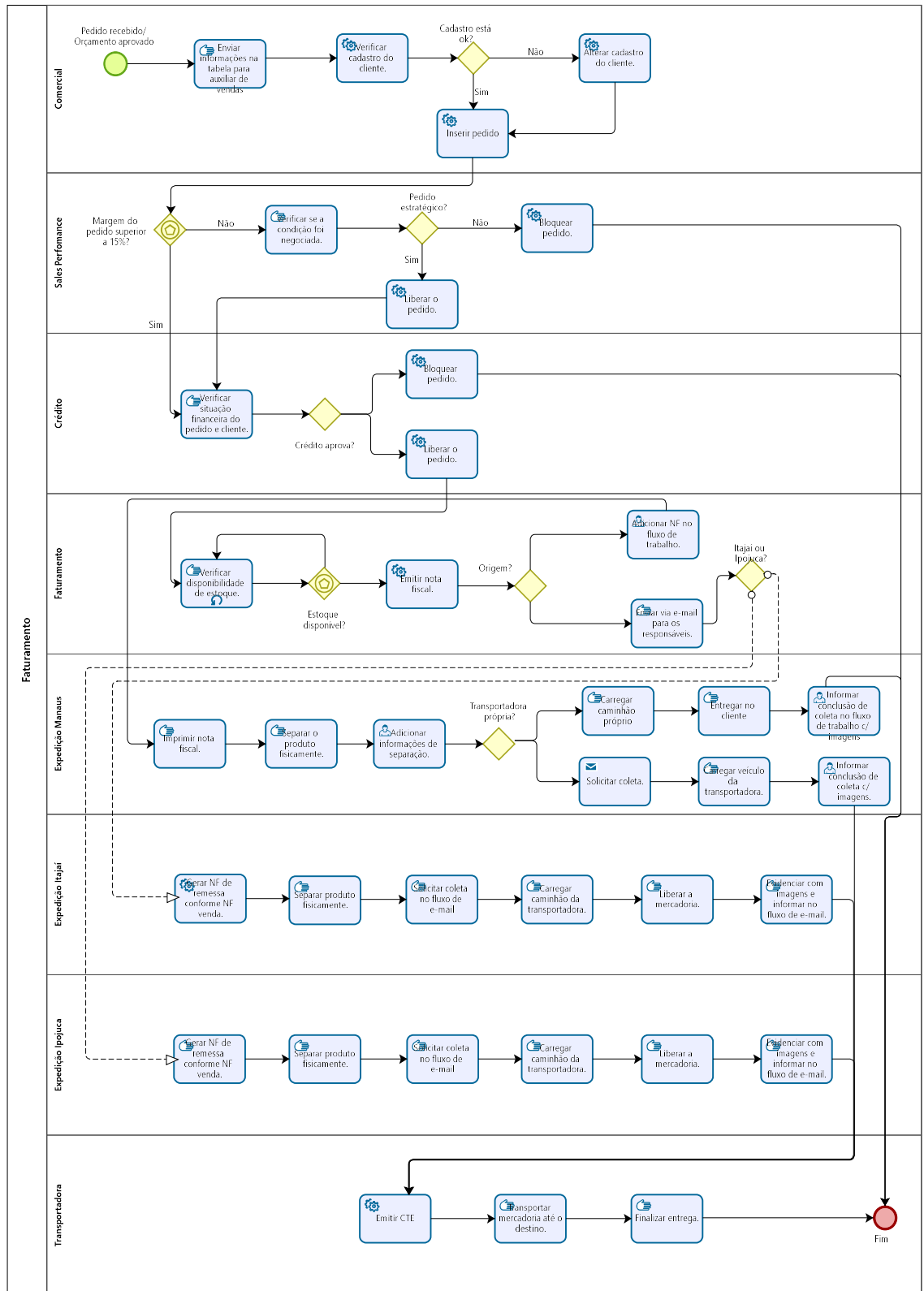
Quando as informações de cadastro estiverem corretas o profissional deve seguir com a inserção do pedido. Apesar de entender que esta fase do fluxo pode ser bem controlada apenas com o sistema ERP, encontrou-se diversos problemas ocasionados pela má utilização do sistema. Na situação atual, a empresa não possui controle dos valores dos produtos e custo de frete que não estão com as informações atualizadas.

O sistema permite que a RLX adicione a tabela de preço e frete, bloqueando pedidos que não atingem uma margem de lucro pré-determinada. Entretanto, a tabela do sistema está desatualizada sendo o bloqueio não utilizado com o responsável pela inserção tendo autonomia para aplicar qualquer preço. Estas inconsistências não são facilmente visualizadas fazendo com que o pedido seja faturado antes que o *Sales Performance* possa verificar.

Dessa forma, como ação de correção, entende-se que a boa utilização das métricas de controle do ERP irão reduzir drasticamente estes problemas. Nas entrevistas estruturadas, foi sugerido além da atualização da tabela do sistema, a criação de faixas de aprovação que tornarão o processo mais flexível. Sendo assim, quando a margem está inferior a um determinado valor, há uma nova fase de aprovação, semelhante à de crédito, mas de responsabilidade do *Sales Performance*.

Com isso, o *Sales Performance* será o responsável por aprovar ou bloquear pedidos que estejam com a margem inferior a 15%. Quando o profissional julgar que esta não é uma condição viável ou estratégica, o fluxo será finalizado. Entretanto, destaca-se que caso a margem seja superior a 15% as atividades seguem o fluxo inicial, não aumentando o lead time deste processo. Esta mudança e as demais podem ser visualizadas na Figura 27 que apresenta o mapeamento da situação futura do subprocesso de Faturamento.

Figura 27 – Subprocesso TO-BE de Faturamento



Conforme apresentado na Figura 27, com a aprovação dos valores aplicados o fluxo segue para a verificação da situação financeira do cliente. Nas entrevistas realizadas com o profissional do crédito responsável pela aprovação, nota-se que esta é uma atividade que exige conhecimento da função e alta capacidade analítica. Dessa forma, a automatização não pode ser feita dependendo da competência e experiência do profissional responsável para prever possíveis inadimplências e bloquear o pedido caso necessário.

Após a análise financeira, o pedido é encaminhado para a fase de faturamento que é de responsabilidade do Assistente de Faturamento. No acompanhamento do processo e realização da entrevista com o profissional destaca-se que a agilidade do processo possui relação direta com a disponibilidade de estoque. Esta verificação faz parte da rotina do fiscal, entretanto os pedidos em sua maioria só são inseridos caso a equipe Comercial verifique que há estoque do produto que será faturado.

Quando o estoque não está disponível a equipe de Produção é acionada e o envase do produto realizado. Por se tratar de um processo de produção simples, relacionado apenas ao envase do material que já está misturado em tanques maiores, a empresa entende que esta atividade é realizada com agilidade e não possui forte influência sobre o lead time do processo. Para essa verificação, a fábrica possui acompanhamento real dos pedidos através de um painel apresentado na Figura 28.

Figura 28 – Painel de acompanhamento de pedidos e estoque

	Total Geral			
	Qtd Estoque	Qtd Analise	Qtd Aprovados	Qtd Disponivel
002073 - ...	0,00	0,00	0,00	0,00
002313 - ...	0,00	0,00	0,00	0,00
002986 - ...	0,00	0,00	0,00	0,00
003158 - ...	0,00	0,00	0,00	0,00
003159 - ...	0,00	0,00	0,00	0,00
001700 - ...	79,10	0,00	67,80	11,30
001216 - ...	27,20	0,00	0,00	27,20
002316 - ...	68,00	0,00	0,00	68,00
001214 - ...	136,00	0,00	0,00	136,00
003225 - ...	305,10	0,00	0,00	305,10
002314 - ...	394,00	0,00	0,00	394,00
001229 - ...	791,00	0,00	0,00	791,00
001537 - ...	900,00	0,00	0,00	900,00
003564 - ...	1.644,00	60,00	0,00	1.584,00
003002 - ...	2.964,80	0,00	152,60	2.812,20
002315 - ...	19.657,00	0,00	0,00	19.657,00
<b>Total Ge...</b>	<b>26.966,20</b>	<b>60,00</b>	<b>220,40</b>	<b>26.685,80</b>

Fonte: A empresa

Assim que verificada a ausência de estoque, o profissional do PCP gera uma nova ordem de produção para envase dos itens. O controle do estoque das misturas é feito de forma paralela pelo profissional mantendo sempre um estoque mínimo e de segurança pré-estabelecido pela diretoria de operações sendo este um processo de suporte que não será explorado neste trabalho.

A verificação da disponibilidade de estoque faz parte da rotina do Assistente de Faturamento. Assim que realizada a leitura da ordem produção dos itens o estoque do sistema é atualizado sendo o pedido liberado para faturamento. Com a nota fiscal gerada o fluxo passa para a fase de expedição que é vista como a fase crítica do processo que deixa de ser acompanhado pelo sistema de ERP sendo seu controle feito de forma paralela pela equipe Comercial.

O envio da nota é feito em sua totalidade via e-mail com os contatos variando conforme a origem da mercadoria. A origem pode ser da fábrica da RLX ou de um de seus entrepostos. Nos casos dos entrepostos, seja Itajaí ou Ipojuca, o controle da expedição é feito pela equipe terceirizada responsável pelo centro. Observando o histórico, nota-se que os problemas de liberação são raros nestes casos visto que os profissionais responsáveis são especializados nesta função sendo auxiliados por sistemas paralelos que monitoram o andamento do fluxo.

Com a nota recebida, o entreposto a adiciona em sua lista de liberações que segue o fluxo proposto no mapeamento da situação futura. A RLX não tem acesso a estas informações, entretanto, o contrato prevê a liberação da mercadoria em até 36h após o recebimento da nota. Logo, entende-se que o controle deste indicador é o suficiente para que o processo mantenha seus índices mínimos. Nestes casos, o Analista de Distribuição deve apenas controlar o fluxo de e-mail aguardando a confirmação de coleta.

Este indicador, definido em contrato, está sendo atendido por ambos os entrepostos sendo sua gestão feita de forma paralela pelo Analista de Distribuição. Ao realizar entrevistas com o profissional citado é destacado que grandes partes dos problemas de liberação ocorrem com a equipe de expedição própria da empresa, responsável pela liberação das mercadorias em Manaus. A análise do profissional é que isto ocorre devido à ausência de um sistema auxiliar que possibilite o acompanhamento do setor de expedição.

O histórico de liberações da fábrica apresenta problemas relacionados ao envio de mercadorias e quantidades incorretas bem como a coleta de transportadoras diferentes do informado na nota fiscal. Verificando a forma que esta atividade é feita hoje, nota-se que é de forma intuitiva, sendo seu controle feito de forma manual através do fluxo de e-mail ou acompanhamento físico do processo. O entendimento é que este é o maior erro possível do subprocesso pois está relacionado diretamente com as necessidades e satisfação do cliente.

Visando a redução substancial destas inconsistências, entende-se que o fluxo de expedição precisa ser mais bem gerido. Para isso, é sugerido a utilização de um sistema de controle que permita o real acompanhamento e controle do processo, reduzindo os erros de liberação e permitindo sua correção antes que o cliente final seja afetado. O sistema e sua aplicação serão apresentados nas seções seguintes referentes ao uso de TI para monitoramento e controle.

Com a confirmação de coleta da transportadora, seja pelo fluxo de e-mail nos casos dos entrepostos terceirizados ou na finalização do novo fluxo da expedição própria em Manaus, o processo segue para a fase de entrega que é de responsabilidade da transportadora contratada. A transportadora após a coleta, realiza a emissão do CTE liberando a mercadoria para carregamento. Posteriormente é feito o transporte finalizando a entrega com a assinatura do canhoto após a aceitação do cliente.

Apesar de não ser responsável pela operacionalização destas atividades, a RLX entende que o monitoramento da execução da entrega é extremamente importante para o atingimento dos seus objetivos. Isso ocorre pois o tempo de entrega está diretamente relacionado à satisfação do cliente possuindo forte influência na agregação de valor. Com isso, o controle das entregas é realizado de forma paralela pelo Analista de Distribuição. Hoje este controle é feito através do acompanhamento dos portais das transportadoras responsáveis, sendo uma atividade de rotina do profissional.

Com o aumento do fluxo de faturamento, nota-se que o controle manual tem impossibilitado que alguns atrasos sejam verificados. Visando a melhoria do tempo de entrega e um melhor acompanhamento de possíveis atrasos, o módulo de Transporte do sistema ERP está em fase de implementação. Na entrevista realizada

com o Analista de Distribuição foi possível entender os possíveis benefícios que esta mudança trará.

A plataforma será parametrizada com o portal da transportadora e o sistema ERP da empresa. Dessa forma, o CTEs emitidos por diferentes transportadoras serão vinculados à nota faturada no sistema da RLX sendo o acompanhamento da entrega feito automaticamente no próprio sistema ERP. Com isso, espera-se um melhor acompanhamento das entregas, prevendo possíveis atrasos e possibilitando que o Analista de Distribuição interfira em casos específicos reduzindo possíveis desgastes com o cliente e aumentando sua satisfação.

Este monitoramento ocorrerá até a finalização de entrega no cliente. Com a mercadoria aceita pelo cliente o processo de Faturamento é finalizado e as informações armazenadas. Com as mudanças propostas espera-se um melhor acompanhamento do fluxo evitando com que problemas recorrentes aconteçam. É esperado uma melhora no alinhamento da estratégia de vendas e sua operacionalização bem como o aumento na satisfação do cliente visto que possíveis problemas serão identificados com uma maior agilidade.

#### 4.4.3. Mapeamento da situação futura: Garantia

Da mesma forma que o subprocesso de Faturamento, a fase de Garantia possui forte relação com a fidelização de clientes. O suporte ágil e eficiente foi destacado nas entrevistas com os gestores como um diferencial competitivo da RLX possuindo influência na estratégia de crescimento. Os importadores responsáveis por aproximadamente 60% do mercado de distribuição terceirizam as análises de qualidade de seus produtos dificultando o andamento das solicitações de garantia.

Conforme já destacado, a qualidade e desempenho do fluído não é afetada pelo tempo. Compreendendo esta característica a RLX oferece garantia permanente para os produtos comercializados desde que determinadas evidências sejam apresentadas. A habitual distância da fábrica impossibilita que grande parte das análises sejam realizadas em laboratório. Dessa forma, a gestão de informações é extremamente importante na identificação e solução de problemas.

Apesar de já se diferenciar dos seus principais concorrentes, a empresa entende que os processos relacionados a Garantia precisam de um melhor

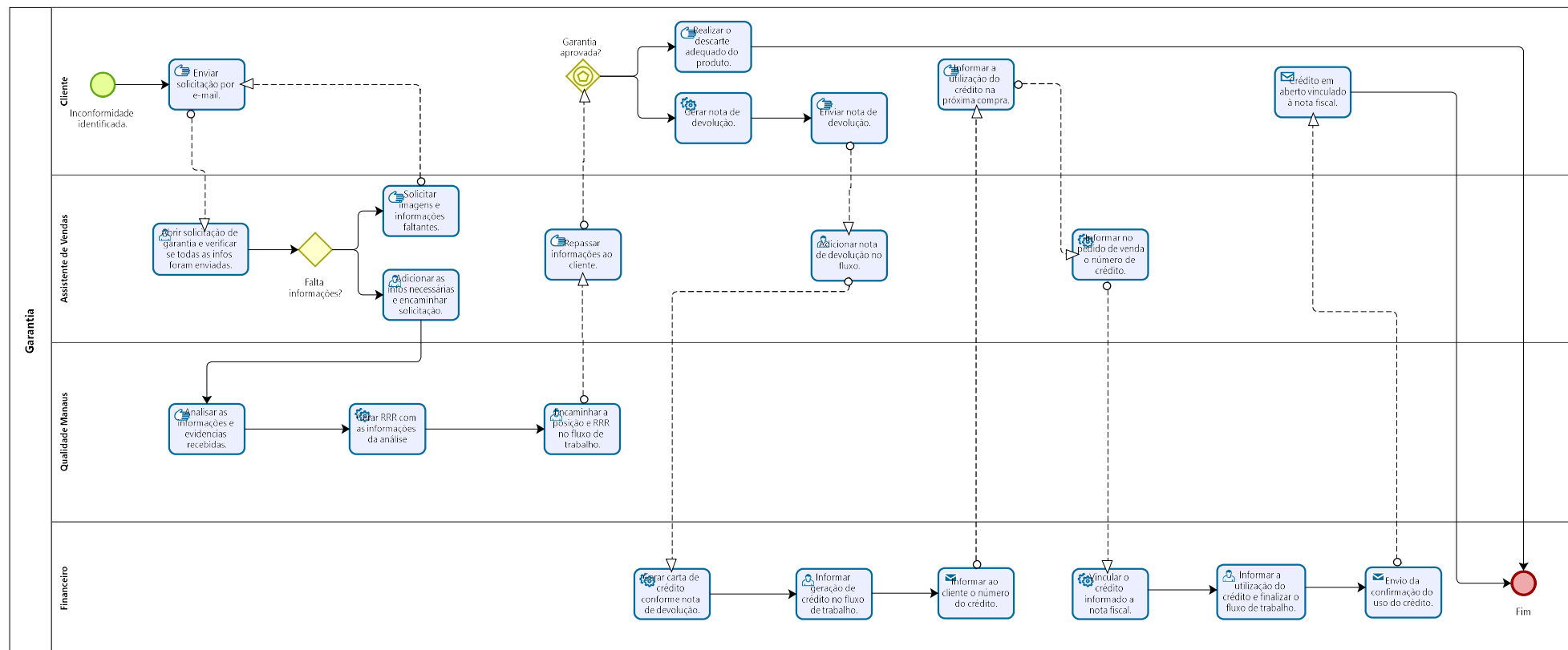
acompanhamento. O mapeamento da situação atual e as entrevistas com os profissionais envolvidos evidenciam esta necessidade. O fluxo ocorre por e-mail com acompanhamento dos Assistentes de Vendas.

Com um controle individual paralelo, o tempo de finalização do fluxo de garantia possui grande variação, sendo dependente da insistência da equipe Comercial. A ausência de indicadores impossibilita a avaliação real do desempenho do processo. Com isso, apesar de em alguns casos o processo ser finalizado em poucos dias, em algumas situações, a falta de agilidade e monitoramento gera atritos desnecessários com os parceiros.

Outro ponto observado no andamento do subprocesso e nas entrevistas realizadas com os profissionais do setor financeiro é a duplicidade na geração de crédito. Devido à ausência de um monitoramento eficiente, em alguns casos o crédito é gerado duas vezes para o mesmo cliente, o que não é identificado pelo Assistente de Vendas que é o responsável pelo acompanhamento do fluxo.

Entendendo os possíveis problemas no fluxo com o acompanhamento e as sugestões de melhorias apresentadas pelos envolvidos, foi realizado o mapeamento da situação futura apresentado na Figura 29. Para o controle e monitoramento do processo será sugerido à utilização do mesmo sistema de gestão de trabalho dos demais subprocessos analisados que será apresentado na seção 4.5.

Figura 29 – Subprocesso TO-BE de Garantia



Fonte: Elaborado pelo autor.



Conforme apresentado na Figura 29, apesar do novo controle evitar ao máximo a utilização dos e-mails, acredita-se que as informações provenientes dos clientes externos podem manter esta característica. A ausência de um CRM estruturado, a segmentação regional e o baixo volume de solicitações possibilitam este controle. Após a identificação do defeito o cliente envia a solicitação de garantia via e-mail para a equipe responsável por sua região.

Hoje, com o recebimento do e-mail o Vendedor encaminha diretamente ao Assistente de Vendas. A RLX entende que a abertura de solicitação deve ser de responsabilidade do Assistente que entra em contato com o cliente caso identifique a falta de informações. A identificação depende da experiência do profissional na execução do processo, sendo está uma característica típica de estruturas funcionais.

Entendendo isso, a primeira ação sugerida é a criação de uma cartilha de garantia que padronize as informações necessárias e auxilie o cliente na abertura da solicitação. A cartilha foi elaborada em conjunto pelo setor de qualidade e marketing apresentando as informações e evidências necessárias para a solicitação e o contato direto do Assistente responsável. O documento foi enviado para todos os clientes ativos da empresa e ficara à disposição da equipe Comercial no início do fluxo de trabalho.

Após o recebimento das evidências o Assistente de Vendas deve iniciar o fluxo de trabalho. Visando a padronização das informações, o profissional deve preencher os campos e anexar as evidências obrigatórias para a abertura de solicitação de garantia. Esta fase irá padronizar a abertura de solicitações, melhorando a qualidade e reduzindo possíveis retrabalhos. Os requisitos necessários serão expostos na seção 4.5.

Após adicionar todas as informações necessárias, o fluxo será encaminhado diretamente à qualidade para a realização da análise. Os profissionais responsáveis devem verificar as informações anexadas gerando o RRR (Relatório de Resposta Rápida) de forma paralela ao fluxo de trabalho. Para que seja possível a finalização da fase de análise, a posição da qualidade deve ser informada e o relatório anexado ao fluxo.

Com a posição final da equipe de Qualidade o Assistente de Vendas deve encaminhar resposta ao cliente. Caso a solicitação seja recusada será encaminhado junto à posição, um documento informativo sobre o descarte de cilindros. Em garantias aprovadas o profissional da equipe comercial responsável deve enviar o

Relatório de Resposta Rápida e solicitar o envio da nota de devolução ao cliente. O fluxo de trabalho finaliza automaticamente as solicitações recusadas.

Para a geração de crédito, o cliente deve gerar a nota de devolução seguindo as informações do e-mail recebido. Com o recebimento da nota o Assistente de Vendas deve adicioná-la no fluxo de trabalho repassando para a geração de crédito. O Analista Financeiro deve gerar o crédito no sistema vinculando à nota de devolução e adicionando as informações no fluxo de trabalho.

Após a identificação do crédito gerado, o sistema encaminhará um e-mail padrão ao cliente informando os dados do seu crédito. Com o recebimento, o comprador deve informar o número de crédito ao formalizar a próxima compra ao vendedor responsável. Dessa forma, o Assistente ao inserir o pedido deve informar a utilização de crédito que será vinculado à nova nota fiscal de venda pelo profissional de faturamento, que está como responsável do processo no fluxo de trabalho.

O responsável pelo faturamento deve informar a utilização do crédito e adicionar as informações necessárias, finalizando o fluxo de trabalho. Com a finalização do subprocesso, o sistema irá enviar um e-mail automático ao comprador que abriu a solicitação de garantia informando o valor descontado e a nota fiscal utilizada.

Espera-se que com a utilização de um sistema de acompanhamento, o gerenciamento do processo tenha uma melhora como um todo. A padronização das atividades será fundamental na análise da qualidade, a gestão por processos e a definição de indicadores tendem a aumentar a agilidade do fluxo melhorando o desempenho e agregando valor junto ao cliente, reduzindo drasticamente as inconsistências encontradas no mapeamento da situação atual (AS-IS).

#### **4.5. Implementação e Monitoramento**

Na seção anterior foi proposto o Mapeamento da Situação futura dos subprocessos explorados sugerindo mudanças de forma colaborativa com os envolvidos no processo. As alterações sugeridas estão relacionadas ao melhor gerenciamento dos fluxos de atividade que possuem pouco acompanhamento devido à utilização de controles paralelos de cada profissional, sendo está uma característica de estruturas tipicamente funcionais.

Segundo Balanescu e Mascu et al. (2014) a etapa de implantação das melhorias é a etapa que mais apresenta riscos de falha. Oliveira (2006) afirma que para que os resultados alcançados sejam os esperados, o comprometimento dos envolvidos é indispensável. Campos et al. (2007) acrescenta a importância de insistir na continuidade da mudança, não deixando que possíveis problemas sejam motivos para a desistência.

De acordo com o ABPMP CBOK (2013), uma vez não conhecendo o andamento do processo, não há como saber se as saídas esperadas estão sendo entregues e tampouco se há eficiência. Após implementar as mudanças o desempenho dos processos necessita de monitoramento contínuo, com uma revisão periódica visando a execução de ações quando as metas de desempenho não estiverem sendo atingidas (Campos et al. 2007).

Os novos desenhos dos processos causam impacto na tecnologia da informação da companhia. Dessa forma, as alterações propostas como a utilização de um sistema para acompanhamento e monitoramento das atividades serão apresentadas ao longo desta seção.

#### 4.5.1. Gerenciamento das atividades – BPMS

Conforme exposto ao longo das últimas seções, o maior problema encontrado na operacionalização dos processos de venda é a má gestão do fluxo das atividades e informações. Dessa forma, sabendo a importância dos subprocessos explorados no atingimento dos objetivos estratégicos, entende-se que a utilização de um sistema de gerenciamento se faz necessária.

Observando as particularidades do negócio e as características encontradas ao longo dos processos será apresentado nos próximos parágrafos a implementação do fluxo de trabalho com o auxílio de um sistema de gestão de tarefas. O *Pipefy* é uma ferramenta de gerenciamento de processos já utilizado pela RLX no acompanhamento do transporte e recebimentos de matéria-prima na planta de Manaus.

Ao realizar a busca por ferramentas semelhantes, foi observado que o *Pipefy* já era utilizado por diversas empresas no acompanhamento de suas vendas. Sabendo disto a utilização deste sistema tende a atender as necessidades da empresa no acompanhamento de suas atividades sem a necessidade de custos

adicionais de implementação, sendo necessário apenas a aquisição de novas licenças para uso simultâneo e o treinamento dos profissionais que ainda não utilizaram a ferramenta.

Como o Mapeamento da Situação Futura já foi feito considerando a utilização de uma ferramenta de gestão de processos, a implementação das atividades no *Pipefy* foi elaborada. Conforme destacado em cada seção de mapeamento TO-BE nem todas as atividades serão acompanhadas pelo fluxo. O acompanhamento ocorrerá em atividades internas de possuem pouco controle e que são vistas como atividades chaves para a difusão da estratégia organizacional e atingimento dos objetivos estratégicos.

No subprocesso de Prospecção, que dá início ao fluxo de venda, todas as atividades serão controladas no *Pipefy*. Isso se dá, pois o primeiro contato, a qualificação do parceiro e o envio de orçamento estão diretamente relacionados à agregação de valor junto ao cliente sendo influenciada pela técnica de abordagem que está atrelada ao treinamento e a difusão da estratégia da empresa perante os profissionais envolvidos.

As atividades do fluxo serão geridas por todos os profissionais envolvidos com a utilização de cinco fases de acompanhamento. Estas fases serão apresentadas ao longo desta seção possuindo fases de mesmo nível, mas de operacionalização diferente, sendo elas: Qualificação, Qualificados ou Desqualificados, Repassadas ao Vendedor ou ao Clientes, Orçamento enviado, Orçamento Aprovado ou Recusado.

O fluxo deve ser iniciado pelo SDR, responsável pela captação de clientes a cada busca rotineira por um cliente potencial. Cada região terá seu próprio "Pipe" que deve ser gerido pelo SDR e Vendedores responsáveis. Hoje cada equipe regional possui um SDR e dois Vendedores. A inserção no sistema possibilitará um maior controle dos gestores sobre as entradas do processo visto que as informações serão padronizadas. A Figura 30 apresenta o formulário inicial de inserção de cliente potencial.

Figura 30 – Formulário de abertura de cliente potencial

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme evidenciado na Figura 30, o SDR ao cadastrar um novo cliente potencial deve preencher os campos necessários para dar prosseguimento ao fluxo. A primeira informação solicitada é a origem da pesquisa, com este dado além de acompanhar o método de pesquisa utilizado por cada profissional, será possível mapear e entender as melhores fontes de busca de novos clientes possibilitando melhorias e padronizações à médio prazo.

Após a inserção da origem da captação, o SDR deve adicionar o nome da empresa, seu estado e informações de contato. É importante destacar que os dados de contato podem ser alterados ao longo do fluxo, buscando sempre o encontro do decisor da compra. Há também campo de observações adicionais, sendo o seu preenchimento não obrigatório, sendo utilizado para fornecer o máximo de informações que auxiliem no primeiro contato, dando flexibilidade ao fluxo de trabalho.

Com todas as informações inseridas, o fluxo é automaticamente deslocado para a primeira fase denominada “Qualificação”. É nesse momento que o SDR responsável faz o primeiro contato com o cliente buscando apresentar a RLX e seus

diferenciais competitivos, bem como realizar os questionamentos necessários para o prosseguimento do processo de Prospecção. A ligação deve ser feita sempre na plataforma disponibilizada pela empresa que possibilita o acompanhamento dos contatos. A Figura 31 demonstra o formulário de “Qualificação”.

Figura 31 – Formulário de Qualificação

The image shows a digital qualification form. On the left, there is a sidebar with the text 'Fase atual' and 'Qualificação'. Below this is a section for 'Anotações:' with a text input field containing 'Digite aqui ...'. Further down are fields for '\*CNPJ:' (with a pre-filled value '99.999.999/9999-99'), '\*Cliente tem Inscrição Estadual?' (with a dropdown menu showing 'Sim'), '\*Inscrição Estadual:' (with a text input field 'Digite aqui ...'), and '\*Tipo de Empresa' (with a dropdown menu 'Escolha uma opção'). On the right side, there are several dropdown menus for '\*Faturamento Anual', '\*Nº de Lojas', '\*Consumo Mensal', '\*Produtos', and '\*Compra de quem?'. At the bottom right, there is a section titled 'Gatilhos para Mover o Card:' with two lines of text explaining the logic for moving a lead to 'Desqualificado' or 'Qualificado' based on the number of 'Sim' answers.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O profissional responsável primeiro deve apresentar a empresa seguindo a cartilha de apresentação elaborada pelo setor comercial e marketing. Após a apresentação da RLX e de seus diferenciais competitivos o SDR segue a fase de “Qualificação” onde deve ser preenchida as informações presentes na Figura 31. O primeiro campo é o de observação onde deve ser descrito todas as informações repassadas pelo cliente.

A primeira pergunta deve ser sobre a inscrição estadual do cliente, isso se faz necessário pois a RLX atende apenas empresas que possuam inscrição, sendo está a primeira condição na qualificação de novos parceiros. Caso o cliente não atenda a este requisito a ligação pode ser finalizada informando ao cliente que o contato será repassado a um parceiro distribuidor dos produtos RLX. Ao informar a ausência de inscrição estadual, os demais campos são ocultados e a atividade automaticamente movida para “Desqualificado”.

Entretanto, caso o cliente possua inscrição estadual, os demais questionamentos devem ser feitos pelo SDR. O formulário exige o preenchimento de seis informações para que seja possível dar prosseguimento ao fluxo. As possíveis respostas e sua métrica foram apresentadas na Figura 31 sendo estes os requisitos utilizados na qualificação dos clientes.

O preenchimento destas informações é utilizado no fluxo como o gatilho para o envio da atividade para a próxima fase. O Pipefy permite que determinadas ações sejam automatizadas de acordo com as respostas presentes no formulário. Conforme apresentado na Figura 31 caso três ou mais respostas sejam de peso 1 ou 2 a atividade é automaticamente repassada para a “Desqualificado”. Entretanto, caso os requisitos de desqualificação não sejam atendidos, o lead será movido para “Qualificado”. Em ambos os casos a responsável pela atividade segue sendo o SDR.

A próxima instância do fluxo deve ser executada de acordo com a fase na qual o cliente potencial foi movido. Caso ele tenha sido desqualificado por não atender os pré-requisitos de compra ele deve ser repassado para clientes ativos da RLX. O Vendedor deve realizar a busca em um painel de *Business Intelligence* já elaborado pela empresa, procurando parceiros da região que possuam compra nos últimos dois meses do produto solicitado pelo cliente potencial. A Figura 32 apresenta o formulário a ser preenchido nos casos de leads desqualificados.

Figura 32 – Formulário leads desqualificados

Fase atual

**Desqualificados**

---

Lead repassado para cliente ativo? ✎ 🗑

Sim

Não

Ⓜ Código do cliente ativo ✎ 🗑

Ⓜ Nome fantasia cliente ativo ✎ 🗑

Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao encontrar o cliente ativo que possa atender o lead desqualificado, o contato informado no início do fluxo deve ser repassado ao parceiro. Conforme a Figura 32, para finalizar a fase de desqualificação o Vendedor deve confirmar que o lead foi repassado e informar os dados do parceiro que será beneficiado. Com o preenchimento das informações a atividade será movida automaticamente para a fase final denominada de “Repassado para Clientes”.

Entretanto, caso na fase de “Qualificação” o lead tenha atendido os critérios pré-estabelecidos, ele é automaticamente movido para “Qualificado”. É nesta fase onde o cliente potencial deve ser cadastrado no sistema ERP da RLX. O cadastro exige informações habituais necessárias para o posterior faturamento de pedidos. Ao finalizar o cadastro, o SDR deve informar o código do cliente gerado pelo sistema. A Figura 33 demonstra o formulário a ser preenchido para o prosseguimento das atividades.

Figura 33 – Formulário leads qualificados

Fase atual Compartilhar

**Qualificados**

\*Cliente cadastrado?

Sim

Não

Limpar opção selecionada

\*Código cliente

Digite aqui ...

**Gatilhos de envio de lead**

O lead será movido para o Vendedor 1 ou Vendedor 2 de acordo com o rodízio. Cada vendedor irá receber de forma alternada um cliente potencial de cada segmento informado no formulário de qualificação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim que confirmado a inserção do cliente no sistema e seu respectivo código, o lead é automaticamente repassado para o vendedor da vez. O rodízio possui regras definidas no sistema onde cada Vendedor recebe um cliente de determinado segmento, ou seja, assim que repassado um lead “Distribuição” para o Vendedor 1 o próximo do mesmo segmento será do Vendedor 2 e assim por diante. Isto padroniza o porte dos clientes potenciais recebidos por cada Vendedor,



reduzindo possíveis atritos ocasionados pela preferência do SDR por determinado profissional.

No momento que o fluxo é repassado ao Vendedor responsável a ferramenta envia um e-mail automático informando o recebimento do cliente potencial e as respectivas informações do mesmo. O profissional antes de entrar em contato deve acessar simultaneamente o *Pipefy* verificando as informações referentes ao perfil de compra do cliente que foram informadas na fase de qualificação, auxiliando o entendimento das necessidades do parceiro. O e-mail automático é apresentado na Figura 34.

Figura 34 – E-mail automático enviado para o Vendedor da vez

Olá Vendedor 1,

Você acaba de receber uma notificação de um **Lead** que foi **redirecionado** para outro vendedor através do **SDR** da **RLX**. O motivo desta troca se deve pela falta de **registro de atividades** no **CIGAM**.

Confira abaixo as informações do **Lead**:

**Nome do Contato:** Nome do Contato

**WhatsApp ou Telefone:** Whatsapp ou Telefone:

**Email:** E-mail:

**UF:** UF

**Nome da Empresa:** Nome da Empresa:

**Código da Empresa:** Código da empresa

**Anotações:** Anotações:

As informações do perfil de compra do cliente estão disponíveis no **Pipefy** que deverá ser aberto ao realizar a ligação.

Para mais informações específicas, você pode **contatar** o próprio **SDR**.

Atenciosamente,  
Obrigado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim como no primeiro contato feito pelo SDR, o Vendedor também deve utilizar a ferramenta de contatos oferecida pela RLX. Conforme já destacado no Mapeamento da Situação Futura de Prospecção, o bom desempenho neste contato é visto como indispensável para o atendimento dos objetivos estratégicos da empresa, sendo o Vendedor treinado rotineiramente para melhorar sua abordagem.

Dessa forma, ao entrar em contato com o cliente o profissional já deve alinhar as expectativas, informando a política de preços e os possíveis ganhos que o parceiro terá com os produtos RLX. Os preços aplicados são tabelados conforme o

volume solicitado pelo cliente sendo o orçamento elaborado via sistema ERP. A Figura 35 apresenta as informações exigidas na fase do Vendedor.

Figura 35 – Formulário contato Vendedor

Fase atual Compartilhar

**Vendedor 1**

\*Observações sobre o contato

Digite aqui ...

\*Contato realizado?

Sim

Não

Orçamento enviado?

Sim

Não

\*Anexar orçamento enviado (PDF)

+ [Adicionar novos arquivos](#)

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o contato com o cliente e o envio do orçamento, o Vendedor responsável deve adicionar as informações descritas na Figura 35 para dar andamento ao fluxo de trabalho. O profissional deve descrever o contato realizado no campo de Observações, posteriormente assinalando as opções conforme o decorrer da atividade, finalizando-a com o anexo do orçamento que foi enviado ao cliente. Com todas as informações adicionadas, o fluxo é encaminhado para a fase de “Orçamento Enviado”.

Neste momento do fluxo, os profissionais dependem da resposta do cliente para dar prosseguimento a atividade. O Vendedor responsável pelo envio do orçamento deve acompanhar o retorno e a avaliação do cliente sobre o orçamento enviado. Como os preços são tabelados por faixas, de acordo com o volume solicitado pelo parceiro, o orçamento não possui margem para negociação sendo tratado como “Orçamento Aceito” ou “Orçamento Recusado”. As informações necessárias para o prosseguimento das atividades após o retorno do cliente são apresentadas na Figura 36.

Figura 36 – Formulário de Orçamento Enviado.

Fase atual

**Orçamento enviado**

---

Retorno do cliente sobre o orçamento ✎ 🗑

Aceito

Recusado

Informações repassadas pelo cliente sobre o orçamento ✎ 🗑

Anexar retorno ✎ 🗑

+ Upload file

Fonte: Elaborado pelo autor.

O Vendedor ao receber a resposta do cliente sobre o orçamento enviado deve informar se o mesmo foi aceito ou recusado pelo parceiro. Caso recusado, o cliente deve ser contatado e os motivos da recusa descritos no campo destinado. É importante destacar que o Vendedor pode realizar o contato via telefone mas a resposta final do cliente deve ser enviada também via-email mantendo os registros e dando segurança ao processo.

Caso o cliente não aprove o orçamento repassado pelo vendedor, a atividade será movida para “Orçamento Recusado”, o lead ficará nesta fase por 30 dias. Após o prazo estabelecido ele será novamente encaminhado ao Vendedor seguindo novamente os passos descritos nesta seção. Caso o orçamento seja aprovado o fluxo será finalizado sendo encaminhado para “Orçamento Aprovado” sendo o parceiro tratado como cliente ativo com o contato periódico feito e gerenciado pelo Vendedor responsável.

Com o fluxo de Prospecção finalizado é esperado uma grande melhora no controle da captação de clientes da empresa. As mudanças propostas padronizam as informações solicitadas e o atendimento dos clientes potenciais. As atividades chave para o crescimento serão direcionadas seguindo a estratégia organizacional possibilitando um alinhamento da estratégia e processos de negócio. O registro de

informações no fluxo possibilitará análises contínuas bem como o melhor acompanhamento dos indicadores do processo.

Para que os objetivos estratégicos sejam atendidos as mudanças não podem ocorrer apenas na fase de Prospecção. O fluxo de Venda deve ser avaliado como um todo, visto que os problemas relacionados ao gerenciamento dos processos estão presentes em todas as fases da Venda. Dessa forma, nos próximos parágrafos serão apresentados as soluções sugeridas para a minimização dos problemas encontrados no Faturamento dos pedidos.

Da mesma forma que na Prospecção, algumas fases do processo de Faturamento possuem baixo controle gerando atrasos e retrabalhos na execução de atividades. Apesar do Faturamento ser um processo mais bem gerido que a Prospecção, as atividades relacionadas à separação e coleta de mercadorias na fábrica de Manaus não são bem controladas sendo o seu andamento e desempenho de difícil acompanhamento.

Estes problemas são descritos na seção 4.4.2 onde é apresentado Mapeamento da Situação Futura do processo de Faturamento. Conforme a Figura 27 a necessidade de um melhor acompanhamento através da utilização do gerenciamento do fluxo de trabalho se dá após o faturamento de notas fiscais direcionadas à fábrica da RLX localizada em Manaus. As atividades anteriores ao faturamento são bem geridas apenas com a correta utilização do sistema ERP.

Dessa forma, o envio da nota fiscal para a fábrica, antes feito por e-mail, deverá seguir o fluxo de trabalho que será apresentado nos próximos parágrafos. A abertura do processo é de responsabilidade do Assistente de Faturamento responsável pela emissão da nota fiscal. A cada novo faturamento com origem Manaus o profissional deve adicionar a nota no fluxo preenchendo as informações presentes na Figura 37.

Figura 37 – Formulário de abertura fluxo de trabalho de Faturamento

Obter link compartilhável

### Faturamento teste

Vencimento Responsáveis Etiquetas Anexos

\*Número da NF  
Digite aqui ...

\*Transportadora responsável

- Transporte próprio RLX.
- Exata
- Evidência
- TRA
- Outras

\*Anexar NF em PDF  
[+ Adicionar novos arquivos](#)

+ para customizar os campos desta fase

**Criar novo card**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 37 há uma certa simplicidade nas informações necessárias para dar início ao fluxo. Este foi um ponto destacado pela equipe Financeira que acredita que devido ao alto volume de notas fiscais, o Assistente de Faturamento não pode ser responsável por uma atividade de alta complexidade. Com isso, o formulário de abertura foi elaborado de forma simples não elevando o tempo de execução necessário para a formulação do e-mail anteriormente enviado.

Dessa forma, é esperado que além da padronização do envio, o profissional realize esta atividade com mais agilidade do que na situação atual. Com a abertura do fluxo e a inserção das informações referentes ao número da nota fiscal, transportadora responsável e anexo do PDF da nota a atividade é encaminhada à expedição de Manaus, responsável pela separação dos volumes.

Seguindo o fluxo proposto na Figura 27 o responsável pela expedição deve imprimir a nota fiscal anexada ao fluxo, posteriormente realizando a separação dos produtos. Com os volumes palletizados as informações devem ser adicionadas ao fluxo de trabalho seguindo o formulário apresentado na Figura 38. Espera-se que as alterações propostas reduzam drasticamente os problemas gerados pela separação incorreta dos produtos visto que a conferência das informações presentes na nota fiscal é um pré-requisito para dar prosseguimento ao fluxo.

Figura 38 – Formulário de Separação

O formulário de separação apresenta a seguinte estrutura:

- Fase atual:** Em separação (destacado em azul).
- Compartilhar:** Botão no canto superior direito.
- \*Responsável pela separação:** Campo de texto com placeholder "Digite aqui ...".
- \*Peso bruto:** Campo de texto com placeholder "Digite aqui ...".
- \*Número de volumes:** Campo de texto com placeholder "Digite aqui ...".
- Medidas de cada volume (cm):** Campo de texto com placeholder "Digite aqui ...".
- \*Data e hora de separação:** Campo de texto com máscara "DD/MM/AAAA HH:MM".

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 38 a primeira informação a ser inserida é o responsável pela separação física dos produtos possibilitando a rastreabilidade de possíveis erros ocasionados pela expedição. Os dados referentes aos volumes devem ser adicionados a seguir, confrontando as informações recebidas na nota fiscal com o físico. Após o preenchimento de todos os campos, o fluxo pode ser repassado para solicitação de coleta da transportadora terceira responsável ou para a equipe de entregas da RLX.

Caso o transporte seja uma entrega local de responsabilidade da empresa o material é enviado automaticamente para "Transporte próprio" sendo de responsabilidade do setor de entregas que deve informar o horário de saída. Entretanto, se o transporte for realizado por uma empresa parceira, as informações

serão enviadas automaticamente para o e-mail cadastrado pela transportadora responsável que foi informada na abertura do fluxo. O modelo do e-mail dinâmico enviado é apresentado na Figura 39.

Figura 39 – E-mail dinâmico automático enviado para transportadora responsável.

Olá transportadora **Transportadora responsável** .

A RLX Fluorochemicals solicita coleta da nota fiscal **Número da NF** disponível para coleta a partir de **Data e hora de separação** .

A mercadoria possui **Número de volumes** de medidas (cm) **Medidas de cada volume (cm)** com peso bruto de **Peso bruto** .

Endereço para coleta:  
 AVENIDA ABIURANA, 450, DISTRITO INDUSTRIAL  
 69075.010 - MANAUS/AM

Aguardamos confirmação acompanhada da previsão e número de coleta.

Obrigado

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a finalização da atividade de separação e o envio do e-mail evidenciado na Figura 39 o fluxo é repassado para “Coleta Solicitada”, aguardando a confirmação de coleta. Após a confirmação por parte da transportadora terceirizada o responsável pela Expedição deve adicionar as informações repassadas seguindo o formulário proposto na Figura 40.

Figura 40 – Formulário de agendamento de Coleta.

Fase atual Compartilhar

**Coleta solicitada**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos casos de entrega local, que são de responsabilidades da equipe de entregas da RLX, o transporte deve ser realizado logo após o recebimento das mercadorias de acordo com a disponibilidade do veículo utilizado. O horário de saída é informado na fase de “Transporte Próprio” e assim que a entrega for realizada o fluxo é repassado para “Entrega local concluída” onde deve ser informado o horário de entrega anexando a nota fiscal aceita assinada pelo cliente. A Figura 41 demonstra o formulário presente na fase citada.

Figura 41 – Formulário entrega local concluída



Fase atual

**Entrega local concluída**

---

Mercadoria entregue? ✎ 🗑

Sim

Não

Data e hora de entrega ✎ 🗑

Selecione uma data e hora

Nota fiscal assinada pelo cliente ✎ 🗑

[+ Upload file](#)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas entregas que serão realizadas por transportadoras parceiras, após a confirmação da coleta o fluxo é segmentado automaticamente conforme a responsável pela entrega. Isso irá possibilitar o acompanhamento das pendências de cada transportadora auxiliando também na organização das mercadorias a serem liberadas para determinada parceira. Esta divisão é demonstrada na Figura 42.



Figura 42 – Segmentação das transportadoras no fluxo de trabalho.

Transportadora Evidencia 4	Transportadora Exata 3	Transportadora TRA 2	Transportadora Outros 2
3970 @ 1	3975 @ 1	3964 @ 1	3968 @ 1
3958 @ 1	3985 @ 1	3962 @ 1	3974 @ 1
3971 @ 1	3969 @ 1		
3984 @ 1			

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado na Figura 42 as atividades permanecem na instância de cada transportadora até a realização da coleta. O agendamento foi feito nas fases anteriores e dessa forma os profissionais da Expedição devem acompanhar se o prazo repassado pela transportadora está sendo cumprido e se necessário entrar em contato solicitando novas informações. A data agendada de coleta apresentada na Figura 40 pode ser alterada caso necessário. Com a coleta realizada pela transportadora parceira o responsável pela liberação deve adicionar as informações no fluxo conforme a Figura 43.

Figura 43 – Fomulário de confirmação de coleta

Fase atual Compartilhar

**Transportadora Evidencia**

Coleta realizada?

Sim

Não

Data e hora de coleta

DD/MM/AAAA HH:MM

\*Anexar confirmação de coleta

[+ Adicionar novos arquivos](#)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 43 demonstra as informações necessárias para a confirmação da coleta, sendo este o último preenchimento necessário para a finalização do fluxo. Com a confirmação, o horário de conclusão e as imagens que evidenciam a coleta o

processo é repassado para “Coleta Realizada” que é a fase de finalização do fluxo sendo a expedição e liberação tratadas como concluída.

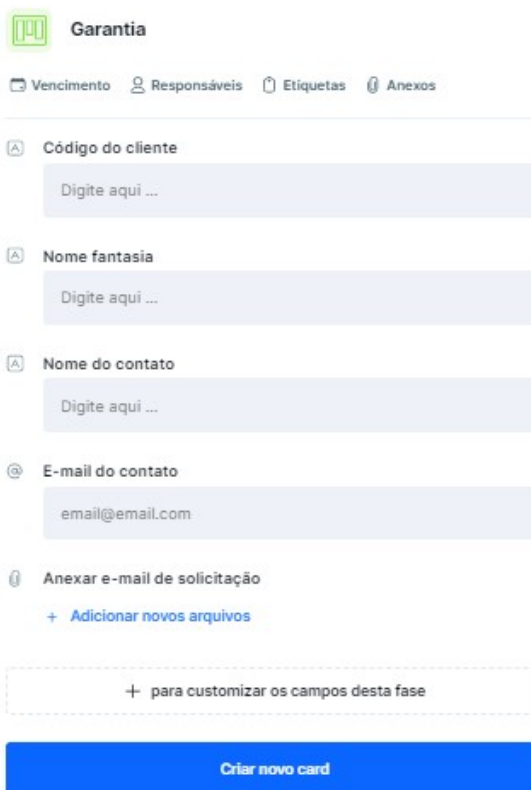
Espera-se que as alterações propostas através da utilização do fluxo de trabalho minimizem problemas habituais encontrados no Mapeamento da Situação Atual. A separação física dos materiais apresentava erros recorrentes, gerando desgastes com clientes devido ao envio de produtos não solicitados. As alterações realizadas na fase de “Separação” exigem uma maior checagem por parte do profissional responsável, oferecendo também um melhor controle do fluxo de informações por parte da equipe Comercial envolvida.

No que tange os agendamentos de coleta, a atividade era feita com nenhum controle dependendo da organização do profissional de expedição da RLX. Com a padronização do envio do e-mail e o acompanhamento através do fluxo de trabalho, é esperado que os erros sejam eliminados. O desempenho de cada transportadora parceira também será melhor gerido possibilitando uma maior agilidade identificação de atrasos. O preenchimento correto dos formulários também possibilitarão um melhor controle dos indicadores referentes à expedição e entregas locais.

Finalizando a apresentação da melhoria proposta no subprocesso de Faturamento, os próximos parágrafos irão descrever as alterações sugeridas no gerenciamento do processo de Garantia que assim como o Faturamento possui forte relação com a qualidade percebida pelo cliente influenciando na cadeia de valor da organização. As atividades, assim como as presentes nos demais processos, serão geridas pelo *Pipefy*, não ocasionando em custos adicionais de implementação, padronizando o sistema para a gestão dos processos.

O fluxo de trabalho elaborado no *Pipefy* segue o direcionamento determinado no Mapeamento da Situação Futura de Garantia apresentado na Figura 29. O contato inicial do cliente é o ponto de partida do fluxo de trabalho que será iniciado pelo Assistente de Vendas responsável pela região do cliente. O formulário de abertura é exibido na Figura 44.

Figura 44 – Formulário de abertura de garantia



O formulário de abertura de garantia apresenta o seguinte layout:

- Logo "Garantia" com ícone de documento.
- Menu de opções: Vencimento, Responsáveis, Etiquetas, Anexos.
- Campos de entrada de texto:
  - Código do cliente (ícone A): Digite aqui ...
  - Nome fantasia (ícone A): Digite aqui ...
  - Nome do contato (ícone A): Digite aqui ...
  - E-mail do contato (ícone @): email@email.com
- Seção de anexos (ícone f):
  - Anexar e-mail de solicitação
  - + Adicionar novos arquivos
- Botão de ação: + para customizar os campos desta fase
- Botão de conclusão: Criar novo card

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme exposto na Figura 44 para iniciar o fluxo de trabalho de garantia o profissional responsável deve adicionar as informações referentes ao contato realizado pelo cliente. De forma paralela, o Assistente de Vendas deve orientar o cliente sobre o envio das evidências necessárias para dar prosseguimento à solicitação. Assim que as informações forem adicionadas o fluxo é encaminhado para a fase de “Solicitação de Garantia”.

É neste momento que serão adicionadas as informações de inconformidade dos produtos. Assim que as evidências necessárias forem enviadas pelo cliente, o Assistente de Vendas deve adicioná-las ao fluxo de trabalho que exigirá que determinadas informações sejam inseridas. Estas informações são exibidas na Figura 45 abaixo:

Figura 45 – Formulário de “Solicitação de Garantia”

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Figura 45 retrata as informações exigidas para a continuidade do fluxo de trabalho. Destaca-se que a padronização destes dados eliminará os problemas de análise relacionados a falta de evidências evitando desgastes e possíveis retrabalhos. O responsável pela abertura deve inserir o código do produto com defeito, a quantidade e a não conformidade identificada. Há também a necessidade de anexar as imagens do produto que evidenciem o problema, para cada item como defeito deve-se inserir no mínimo três imagens, os campos são dinâmicos variando conforme a quantidade informada anteriormente.

Com o preenchimento do formulário de Solicitação de Garantia o fluxo é enviado para a “Análise da qualidade”. O setor de qualidade passa a ser o responsável pelo processo e deve avaliar as evidências recebidas gerando o Relatório de Resposta Rápido no sistema de apoio já utilizado. Conforme apresentado na Figura 46, o profissional responsável deve informar a posição da análise e anexar o relatório gerado. Caso seja necessário poderá ser adicionado observações geradas durante a análise que não constem no RRR.

Figura 46 – Formulário de Análise da qualidade

Fase atual

Análise da qualidade

Posição da qualidade

Solicitação aprovada

Solicitação parcialmente aprovada

Solicitação recusada

Relatório de Resposta Rápida

+ Upload file

Observações

Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada a análise e informado os dados necessários indicados na Figura 46 o fluxo é encaminhado ao Assistente de Vendas que deve informar a posição ao cliente. Apesar do *Pipefy* permitir o envio do e-mail automático, a empresa entende que o atendimento feito por um profissional treinado tende a fortalecer a relação de parceria e evitar possíveis atritos em situações de recusa. Nestas situações o fluxo é finalizado sendo encaminhado para “Solicitação Recusada” onde os dados serão armazenados.

Nos casos em que a solicitação for aprovada pela qualidade, o profissional de vendas deve entrar em contato com o cliente informando os dados do crédito que será gerados após o envio da nota de devolução simbólica. O Assistente de Vendas deve informar no fluxo quando a posição for repassada ao cliente e posteriormente anexar a nota de devolução enviada pelo cliente. A Figura 47 evidencia os dados necessários para a continuidade do fluxo de trabalho.

Figura 47 – Formulário de recebimento de nota de devolução.

The screenshot shows a web form titled 'Fase atual' with a highlighted section 'Aguardando nota de devolução'. The form contains the following fields:

- Posição repassada ao cliente?**: A radio button group with options 'Sim' and 'Não'.
- Número da nota de devolução simbólica**: A text input field.
- Nota de devolução**: A file upload field with a '+ Upload file' button.
- Observações**: A large text area for notes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a nota de devolução simbólica anexada ao fluxo de trabalho, a atividade é repassada ao Analista Financeiro que deve gerar o crédito no sistema ERP. A geração deve seguir o código do cliente e as demais informações já adicionadas anteriormente no fluxo. Após a geração o profissional deve informar o número de crédito e valor gerado, anexando o print do sistema ERP que evidencia a geração de crédito. A Figura 48 retrata o formulário da fase de “Geração de Crédito”.

Figura 48 – Formulário de geração de crédito

The screenshot shows a web form titled 'Fase atual' with a highlighted section 'Geração de crédito'. The form contains the following fields:

- Crédito gerado?**: A radio button group with options 'Sim' and 'Não'.
- Número de crédito**: A text input field.
- Valor do crédito**: A text input field with the value '0,00'.
- Print do crédito no sistema**: A file upload field with a '+ Upload file' button.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Assim que as informações necessárias retratadas na Figura 48 forem inseridas o fluxo é encaminhado para “Crédito Gerado”. Neste momento também é enviado um e-mail padrão ao cliente responsável pela abertura do chamado. Neste e-mail serão expostos todos os dados do crédito sendo o modelo dinâmico apresentado na Figura 49,

Figura 49 – E-mail dinâmico automático de número de crédito



Fonte: Elaborado pelo autor.

O fluxo então ficará na fase de “Crédito gerado” aguardando a solicitação do cliente. No próximo pedido o comprador deve solicitar à equipe comercial à vinculação do crédito seguindo o número informado anteriormente. Dessa forma, ao inserir o pedido, o Assistente de Vendas deve informar o número de crédito que deve ser vinculado à nota fiscal.

Esta fase de “Crédito Gerado” é de responsabilidade do Assistente de Faturamento que também é o responsável pela emissão da nota fiscal. Assim que o pedido for faturado, o profissional de faturamento deve confirmar o uso do crédito no fluxo de trabalho informando e anexando nota fiscal vinculada ao crédito conforme exibido na Figura 50.

Figura 50 – Formulário de crédito gerado

Fase atual

**Crédito gerado**

---

Crédito utilizado? ✎ 🗑

Sim

Não

Nota fiscal vinculada ✎ 🗑

Anexar nota fiscal vinculada ✎ 🗑

[+ Upload file](#)

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após a utilização do crédito e o prosseguimento do fluxo com a inserção das informações expostas na Figura 50 um novo e-mail automático é enviado ao comprador. Com o envio o fluxo é finalizado sendo movido para “Crédito Utilizado” onde os dados serão armazenados. O modelo dinâmico do e-mail é retratado na Figura 51.

Figura 51 – E-mail dinâmico automático de crédito gerado

Olá **Nome do contato** !

Conforme sua solicitação, o crédito **Número de crédito** no valor **Valor do crédito** foi utilizado.

O valor foi descontado da nota fiscal **Nota fiscal vinculada** adicionada em anexo.

A RLX agradece sua preferência.

Atenciosamente,  
RLX Fluorochemicals

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado nos parágrafos anteriores, o gerenciamento do fluxo de trabalho do processo de Garantia pode trazer diversos benefícios a organização. A padronização das informações alinha a operação à estratégia organizacional possibilitando também um maior controle do andamento das atividades. Os contatos



automatizados eliminam atividades desnecessárias garantindo também que todos os dados necessários sejam enviados.

Finalizado a apresentação do fluxo de trabalho de Garantia, pode-se afirmar que o gerenciamento do processo foi amplamente melhorado. A substituição do controle paralelo ou inexistente pelo *Pipefy* possibilitará um melhor acompanhamento do processo de Venda ponta-a-ponta. Dessa forma, espera-se que o desempenho do processo possa ser avaliado em suas diversas instâncias.

Para que isso seja possível, uma métrica de desempenho bem definida e alinhada aos objetivos estratégicos se faz necessária. A empresa hoje já possui um bom acompanhamento dos indicadores financeiros. A métrica já utilizada e os novos indicadores sugeridos para o acompanhamento dos processos serão apresentados na próxima seção.

#### 4.5.2 Indicadores de desempenho

Segundo Baldam, Valle e Rozenfeld (2014), os indicadores de desempenho são definidos como ferramentas para acompanhamento de processos que buscam a medição de melhorias, a motivação dos profissionais envolvidos, a identificação de processos ineficientes e a facilitação de possíveis ajustes aos processos. Desta forma, os indicadores dão agilidade à empresa na identificação de possíveis inconsistências.

De acordo com o ABPMP CBOK (2013), são os indicadores de desempenho que permitem a análise de cada envolvido no processo, possibilitando encontrar elementos que contribuam na transformação do processo. Os Indicadores de Desempenho são uma relação matemática que busca a medição de atributos de um processo ou seus resultados, tendo o objetivo de comparar a medida encontrada com metas numéricas pré-estabelecidas (FPNQ, 2005).

Normalmente, empresas privadas possuem mais indicadores que empresas públicas. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) acreditam que isto ocorre por três motivos: a maior competição entre concorrentes, a busca contínua pela diferenciação e a forte cobrança dos acionistas por resultados. Estas características levaram os gestores da RLX à revisão dos indicadores de desempenho da empresa.

Ao realizar entrevistas com os coordenadores e o COO da companhia buscou-se entender à métrica de avaliação utilizada pela empresa. Os gestores

afirmaram que as medidas de desempenho foram revisadas no início deste ano com a definição de novos indicadores para cada área da empresa. O autor desta monografia teve acesso à relação de indicadores definidos na revisão estratégica.

Analisando o documento nota-se que a elaboração foi feita de forma criteriosa e abrange todas as áreas da empresa. Entretanto, nota-se um grande foco no desempenho individual de cada departamento com boa parte dos indicadores atrelados ao desempenho financeiro. Estas características são vistas em empresas tipicamente funcionais, que não possuem uma métrica bem definida para a avaliação dos seus processos de negócio.

Segundo o ABPMP CBOK (2013) grande parte das organizações gerenciam seus indicadores através de uma visão funcional, dando prioridade apenas aos indicadores financeiros que fornecem uma medição limitada do desempenho e principalmente de como melhorá-lo. Neste sentido as organizações devem adotar uma visão de processos para o gerenciamento e acompanhamento do desempenho.

No caso da RLX, a ausência de controle encontrada no Mapeamento da Situação Atual impossibilitava a definição de indicadores relacionados ao desempenho dos processos de negócio. Montanini (2008) afirma que a utilização de um sistema BPMS (*Business Process Management System*) possibilita uma visão clara destes indicadores auxiliando os tomadores de decisão.

Dessa forma, é esperado que o uso do *Pipefy* no gerenciamento dos fluxos de trabalho possibilite um melhor acompanhamento dos indicadores relacionados aos processos de negócio. Para que isso seja possível, a boa definição dos indicadores de desempenho e a revisão contínua devem estar presentes na implementação da gestão por processos.

Nas seções anteriores foram expostos os processos em estudo nesta monografia. Os subprocessos foram mapeados, apresentando a situação atual, futura e o uso de um sistema BPMS para o gerenciamento do fluxo de trabalho dos processos de negócio. As melhorias esperadas, só serão possíveis com o acompanhamento do desempenho real destas atividades.

As entrevistas realizadas com os gestores serviram para a definição do objetivo principal de cada fluxo de trabalho presente no *Pipefy*. Entendendo o papel de cada um no atingimento dos objetivos estratégicos, o *Sales Performance*, o COO e o pesquisador elaboraram uma lista com os potenciais indicadores a serem

utilizados. Posteriormente os dados quantitativos foram buscados no Pipefy que possibilitou o acompanhamento dos indicadores presentes no Quadro 14.

Quadro 14 – Indicadores de desempenho do fluxo de trabalho

SUBPROCESSO	INDICADOR
PROSPECÇÃO	Número de clientes potenciais adicionados;
	Número de ligações;
	Número de clientes qualificados;
	Índice de qualificação (%);
	Número de clientes convertidos;
	Índice de conversão (%);
	Segmentação de clientes convertidos (%);
FATURAMENTO	Prazo médio de separação;
	Prazo médio de coleta;
	Índice de atendimento do prazo repassado (%);
	Prazo médio de entrega local;
GARANTIA	Número de solicitações abertas;
	Prazo médio da análise da qualidade;
	Número de garantias aprovadas e recusadas;
	Índice de aprovação (%);
	Valor total de crédito gerado;
	Valor total de crédito utilizado;
	Prazo médio de solicitação de crédito.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no Quadro 14 todos os fluxos de trabalho propostos nesta monografia serão devidamente acompanhados. A fase de Prospecção, essencial para o crescimento da empresa tem como seu objetivo principal a busca de parceiros estratégicos para a organização. Segundo os gestores da RLX, o objetivo final do processo é o faturamento de pedidos para novos clientes sendo este indicador uma meta da área comercial já acompanhada diariamente pelos envolvidos.

Para que seja possível identificar o motivo da meta ser ou não atingida, o acompanhamento do fluxo de trabalho se faz necessário. Os indicadores apresentados no Quadro 14 possibilitam esta análise. Possíveis problemas podem ser facilmente identificados visto que o BPMS possibilita o controle do número de clientes potenciais adicionados, número de ligações, clientes qualificados e convertidos que estão atrelados à execução das atividades presentes no fluxo.

Dessa forma, a avaliação de cada atividade irá identificar em qual fase do fluxo de trabalho o problema está ocorrendo. Os índices gerados com a relação dos números obtidos possibilitam a avaliação da eficiência de cada atividade, verificando se o problema está no processo, pesquisa, abordagem, fatores externos ou no esforço do profissional responsável. O acompanhamento destes dados será feito pelo *Sales Performance*.

No subprocesso de Faturamento os indicadores diretamente relacionados à comercialização são acompanhados diariamente pela equipe Comercial através de painéis de *Business Intelligence*. Os painéis dos vendedores apresentam os quilogramas comercializados, valor faturado, margem de contribuição, ticket médio e novos clientes de cada profissional.

Os gestores afirmaram que o acompanhamento destes indicadores foi profissionalizado nos últimos meses. Entretanto, conforme identificado nas entrevistas com os atores do processo, as atividades relacionadas à expedição não possuem indicadores definidos. Com a utilização da ferramenta BPMS proposta espera-se um maior controle do desempenho da Expedição da fábrica.

O objetivo das atividades é a liberação ou entrega no menor tempo possível. Porém, a ausência de um histórico estruturado impossibilita a definição de um prazo ideal para a conclusão do fluxo. O primeiro passo então é o registro dos dados gerados pelo *Pipefy* que servirão para a definição de prazos para cada atividade sendo sinalizado na própria ferramenta.

Dessa forma, o acompanhamento do prazo médio de separação, coleta e entrega local permitirão que os responsáveis avaliem se o desempenho de cada atividade está dentro do esperado, definindo metas para cada instância do processo. A gestão contínua destas informações possibilitarão que cada atividade seja avaliada, identificando o gargalo e permitindo que o processo seja reavaliado e melhorado constantemente.

Esta definição também será necessária no processo de Garantia. A utilização do fluxo por e-mail com baixo acompanhamento impossibilitava que dados históricos fossem analisados visando a criação de prazos relacionados a realização de cada tarefa. Com isso, o primeiro passo é o acompanhamento do fluxo de trabalho, avaliando o andamento de cada atividade a ser realizada e posteriormente definindo prazos no sistema para a execução de cada atividade.

Neste subprocesso, os gestores também destacaram a necessidade do controle do número de solicitações. Portanto, fluxo também servirá para a análise do número de não conformidades de cada produto. Da mesma forma, o acompanhamento dos valores gerados para os clientes também serão monitorados no Pipefy visto que a geração é de difícil visualização no sistema ERP.

É esperado que com os indicadores propostos, as atividades que compõe o fluxo de trabalho possam ser avaliadas constantemente. O novo gerenciamento do processo possibilitará a identificação de boas práticas que podem ser replicadas. Caso o processo apresente alguma inconsistência, os indicadores definidos que serão acompanhados via sistema, possibilitarão a fácil identificação das causas. Ou seja, além de resultar em uma melhora na execução das atividades, é esperado que possíveis inconsistências ou possibilidades de melhoria sejam facilmente identificadas.

Para uma análise recorrente das saídas de cada atividade mapeada, será elaborado um dashboard no sistema BPMS que evidencie os indicadores propostos. A ferramenta sugerida já possui esta funcionalidade bastando apenas a identificação das saídas. Paralelamente à elaboração dos painéis, após o acompanhamento dos históricos de execução e a definição de um índice mínimo, serão definidos prazos máximos para a execução de cada atividade. A sinalização será feita no próprio *Pipefy* que possui esta funcionalidade.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o processo mapeado, o sistema BPMS e os indicadores definidos, será iniciada a fase de Refinamento. Antes da avaliação das mudanças propostas, foi realizado um encontro com os colaboradores que participam ativamente do processo apresentando o mapeamento, as mudanças, o sistema e os indicadores propostos. A reunião contou com a participação de quinze profissionais das áreas Comercial, Financeiro, Logística e Expedição.

Finalizada esta explanação, foi enviado um questionário para a resposta dos quinze profissionais. O questionário foi elaborado na plataforma Google Forms sendo constituído por doze afirmações. As informações correspondem a dez perguntas fechadas que avaliam as mudanças sugeridas, uma pergunta aberta onde o respondente pode sugerir melhorias (opcional) e uma pergunta de múltipla escolha onde deve ser selecionado até três benefícios esperados com as alterações propostas.

As perguntas fechadas buscam atestar se os doze passos norteadores propostos por Harrington (1993) estão presentes na situação futura. Dessa forma, os questionamentos foram elaborados com base nas questões expostas no Quadro 15:

Quadro 15 – Perguntas fechadas presentes no questionário aplicado.

Questão	Descrição (Harrington, 1993)	Afirmação
01.	Eliminação da burocracia: remover tarefas e informações desnecessárias;	1. As alterações propostas eliminam tarefas desnecessárias e as duplicidades antes encontradas no processo.
02.	Eliminação da duplicidade: remover atividades idênticas;	
03.	Avaliação do valor agregado: avaliar a real contribuição das atividades na geração de valor junto ao cliente. O acompanhamento das atividades de alto valor agregado deve ser priorizado em relação às demais;	2. As alterações propostas proporcionam um melhor atendimento e alinhamento às expectativas do cliente amplificando o relacionamento.
04.	Simplificação: reduzir ao máximo a complexidade na execução das atividades;	3. A utilização do sistema BPMS proposto é de fácil operação com tarefas e formulários de baixa complexidade.
05.	Redução do tempo de ciclo do processo: reduzir o tempo de movimentação, revisão, espera e retrabalho;	4. O tempo de ciclo dos processos explorados foram reduzidos devido ao melhor direcionamento e simplificação das tarefas.

06.	Prevenção de erros: identificar as atividades passíveis de erros criando ações para a prevenção com o objetivo de eliminar ou minimizar a probabilidade de ocorrência;	5. Com as alterações propostas os erros recorrentes na situação atual serão facilmente identificados possibilitando uma redução drástica dos problemas encontrados.
07.	Utilização de uma linguagem simples: reduzir a complexidade da escrita buscando a padronização dos documentos que devem seguir um padrão de clareza e simplicidade;	6. A linguagem utilizada no fluxo de trabalho é de fácil entendimento com campos autoexplicativos.
08.	Padronização: buscar a padronização das atividades com a difusão do método de execução alinhado ao atingimento dos objetivos da empresa;	7. As alterações propostas possibilitam uma maior padronização na operacionalização das atividades sendo sua execução alinhada aos objetivos da empresa.
09.	Relacionamento com fornecedores: realizar parcerias com os fornecedores internos responsáveis pelas entradas do processo alinhando as necessidades com uma clara e recorrente comunicação.	8. As transportadoras parceiras e os prestadores de serviço serão beneficiados com as mudanças propostas.
10.	Modernização: utilizar os recursos de forma eficiente incentivando o treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores;	9. Os colaboradores estão aptos a realizar as alterações propostas no sistema ERP e as atividades agora gerenciadas pelo Pipefy.
11.	Aperfeiçoamento do quadro geral: permitir novos conceitos eliminando possíveis vícios do processo e definindo o processo ideal sem pensar nas restrições;	
12.	Automatização: utilizar de ferramentas de tecnologia da informação para automatizar atividades de rotina e alta burocracia, dessa forma, os responsáveis terão seu foco em atividades agregadores de valor.	10. As automatizações propostas com a utilização do Pipefy eliminarão atividades desnecessárias possibilitando uma maior doação em atividades que agregam valor ao cliente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados obtidos serão apresentados para a avaliação do modelo e sugestões de melhorias futuras visto que o ciclo BPM é contínuo. A apresentação e avaliação dos resultados serão feitas na próxima seção, contando com a colaboração dos gestores através de uma entrevista não estruturada. O questionário está exposto no Apêndice A desta monografia.

### 5.1. Análise dos benefícios percebidos e melhorias sugeridas

Todos os participantes da reunião de apresentação das alterações responderam ao questionário que teve o total de quinze respondentes. Não houve

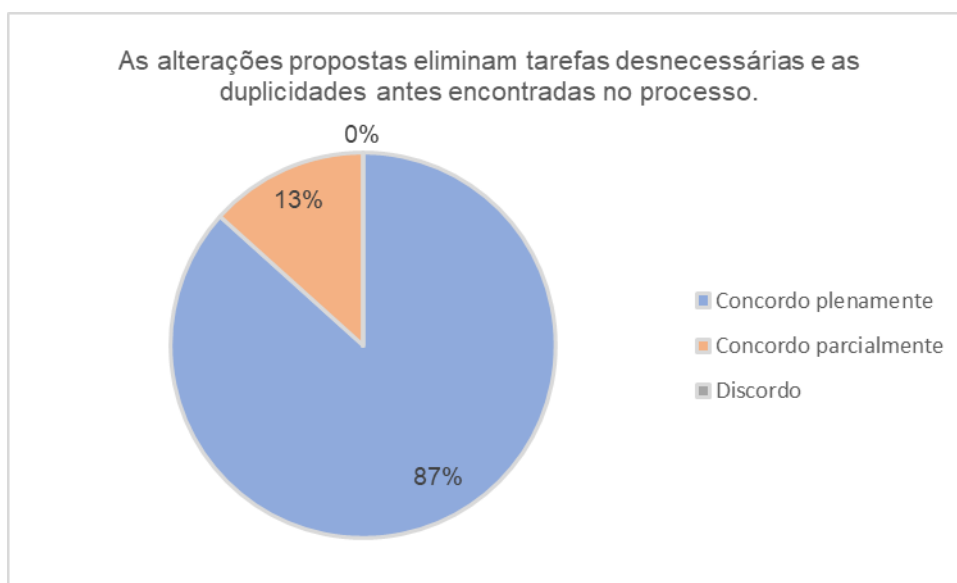
respostas “Discordo” e cinco colaboradores sugeriram melhorias para o processo. A exposição e análise dos resultados serão apresentadas nos próximos parágrafos.

As afirmações 03, 06, 07, 08 e 09 receberam “Concordo plenamente” por 100% dos respondentes. Os questionamentos eram relacionados à agregação de valor, prevenção de erros, utilização de linguagem simples, padronização e relacionamento com fornecedores.

As respostas recebidas nestas afirmações, evidenciam os benefícios esperados com o melhor gerenciamento do processo. O Mapeamento da situação futura e o monitoramento proposto no Pipefy possibilitam uma maior agregação de valor junto ao cliente e um melhor relacionamento com fornecedores devido a prevenção de erros recorrentes e a utilização de uma linguagem simples na padronização de atividades.

A questão 01 referente à eliminação de burocracia e duplicidade teve treze respostas “Concordo plenamente” e duas “Concordo parcialmente”. O entendimento é que houve uma grande melhora nestes tópicos, porém a necessidade de contatos paralelos no relacionamento com clientes e transportadoras pode dar a sensação de duplicidade para os responsáveis. Dessa forma, a inserção de atores externos no fluxo de trabalho deve ser analisada. A Figura 52 expõe o percentual de respostas na questão 01.

Figura 52 – Percentual de respostas Questão 01

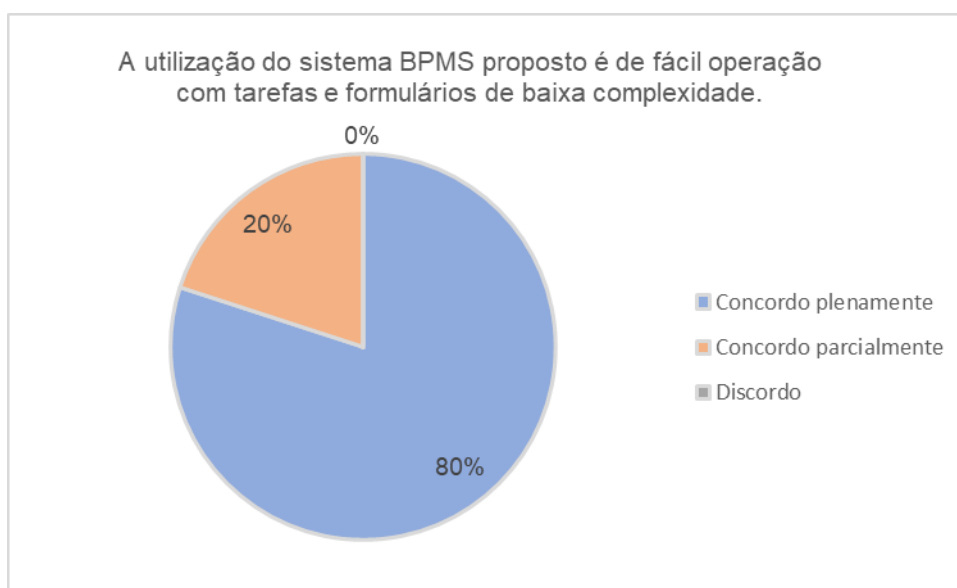


Fonte: Elaborado pelo autor.



A questão 03 relativa à redução da complexidade das atividades recebeu doze respostas “Concordo plenamente” e três “Concordo parcialmente”. Na análise deste pesquisador e do gestores entrevistados, as atividades tiveram sua complexidade reduzida ao máximo. Porém a necessidade de dupla checagem que busca reduzir os erros recorrentes pode ter influenciado a resposta de alguns atores do processo. A Figura 53 apresenta o percentual de resposta na questão 03.

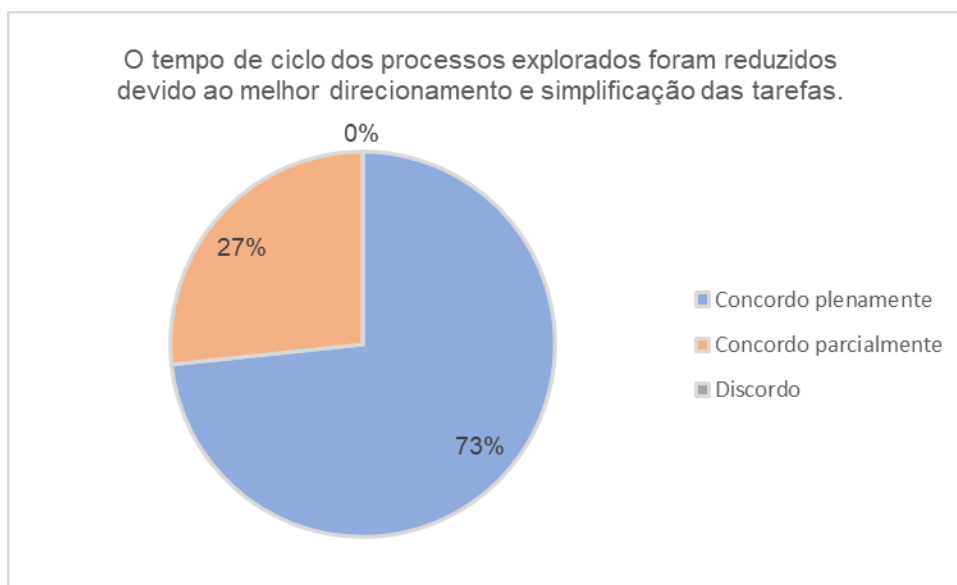
Figura 53 – Percentual de respostas Questão 03



Fonte: Elaborado pelo autor.

Nas respostas obtidas na questão 04 que se refere a redução do tempo de ciclo dos processos, obteve-se onze respostas “Concordo plenamente” e quatro “Concordo parcialmente”. Analisando as respostas entende-se que algumas atividades tiveram seu tempo de execução elevado. Os gestores responsáveis acreditam que essa alteração se faz necessária pois possibilita a padronização das atividades e a identificação rápida de problemas reduzindo o tempo de ciclo médio do processo ponta a ponta. A Figura 54 expõe o percentual de respostas na questão 04.

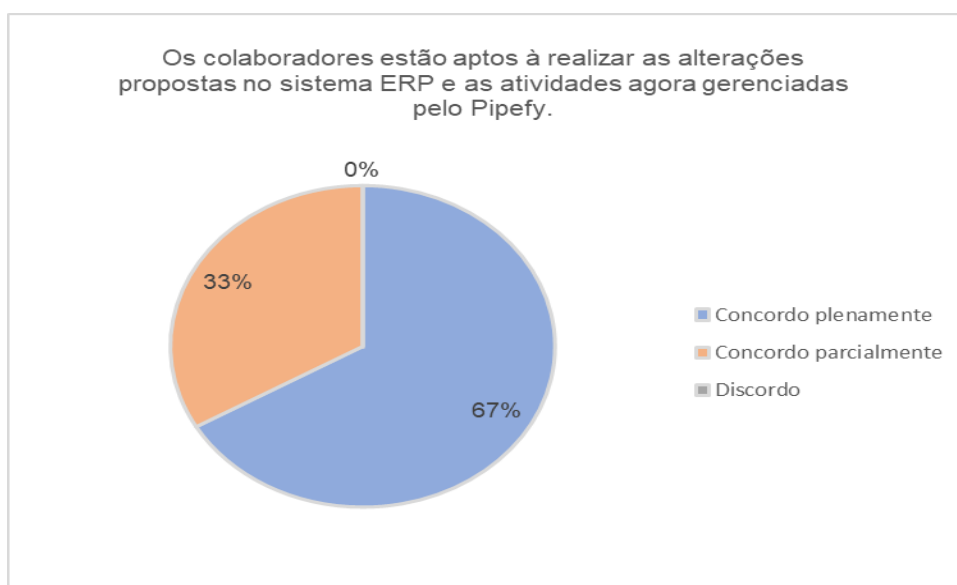
Figura 54 – Percentual de respostas Questão 04



Fonte: Elaborado pelo autor.

A questão 09 que recebeu dez respostas “Concordo plenamente” e cinco “Concordo parcialmente” refere-se a aptidão do respondente no sistema sugerido. A concordância parcial já era esperado visto que uma parte dos respondentes não utiliza o sistema recentemente. Entretanto, a simplicidade percebida no fluxo leva a crer que os problemas de execução serão mitigados com o uso da ferramenta. A Figura 55 apresenta o percentual de respostas da questão 09.

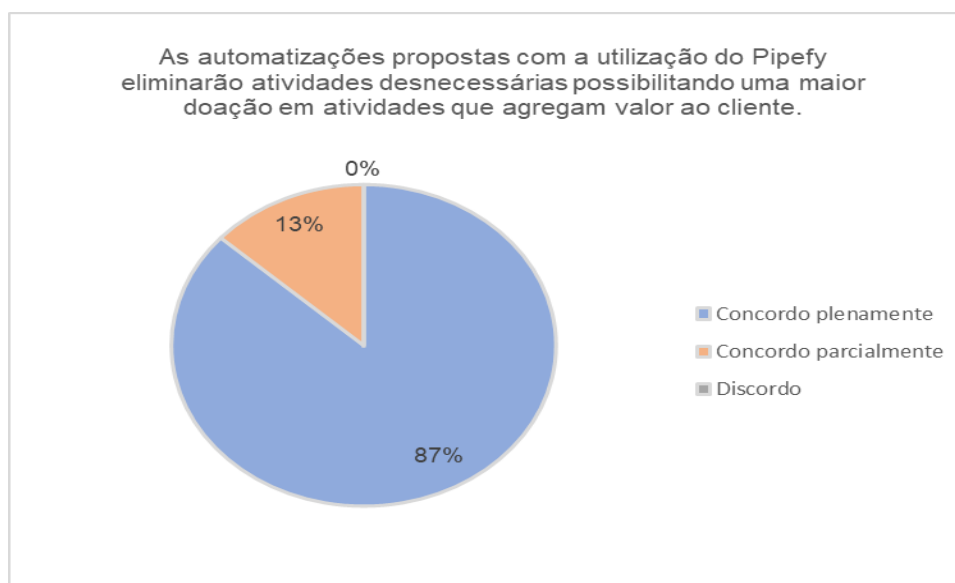
Figura 55 – Percentual de respostas Questão 09



Fonte: Elaborado pelo autor.

A finalização das perguntas fechadas é feita na questão 10 referente à automatização das atividades. A afirmação recebeu treze respostas “Concordo plenamente” e duas “Concordo parcialmente”. Dessa forma, é percebido que as alterações propiciam a automatização de diversas atividades antes realizadas manualmente, porém há a necessidade de melhorias relacionadas à parametrização dos portais das transportadoras e na conferência do estoque disponível para faturamento. A Figura 56 expõe o percentual de respostas na questão 10.

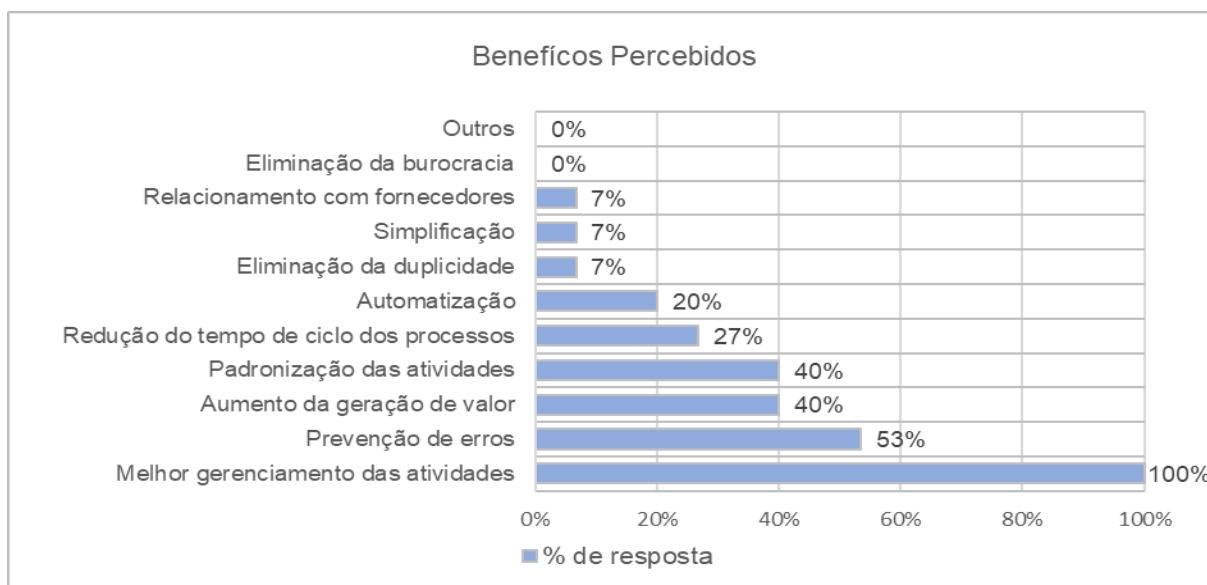
Figura 56 – Percentual de respostas Questão 10



Fonte: Elaborado pelo autor.

Finalizada as perguntas fechadas, os respondentes devem responder à pergunta 11 de múltipla escolha. Nesta questão o profissional deve selecionar os três benefícios mais esperados com as alterações propostas. Foi disponibilizado uma lista com onze possíveis benefícios e a opção “Outros” onde o respondente poderia adicionar uma benefício não previsto na relação. A Figura 57 apresenta o percentual de respostas da questão 11.

Figura 57 – Percentual de respostas Questão 11



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme observado na Figura 57 todos os respondentes identificam o “Melhor gerenciamento das atividades” como o maior benefício percebido. O preenchimento das duas opções restante variou entre oito respostas possíveis, destacando-se a “Prevenção de erros”, “Aumento de geração de valor” e “Padronização das atividades”. É importante salientar que as respostas das perguntas fechadas já valida todas as melhorias esperadas, porém já era esperado que alguns benefícios sejam mais percebidos devido à realidade do negócio e os problemas apresentados na seção de Mapeamento da Situação Atual.

A última questão presente no formulário é uma pergunta aberta onde o respondente pode sugerir melhorias às mudanças apresentadas. Cinco profissionais preencheram este campo. As sugestões se referem à parametrização do sistema BPMS com o ERP utilizado pela empresa e transportadoras parceiras, à inserção de novas informações nos formulários e a uma gradual redução de informações geridas fora do fluxo de trabalho. Estas ponderações serão consideradas em implementações futuras de melhoria.

Finalizada a apresentação e análise dos resultados obtidos no questionário pode-se afirmar que as alterações sugeridas irão proporcionar a melhoria do processo de Venda. O pesquisador e os Gestores responsáveis pela análise dos resultados entendem que as respostas recebidas evidenciam os benefícios esperados com a aplicação BPM. As sugestões dos profissionais serão analisadas

implementadas de forma gradual em um ciclo contínuo de melhorias considerando o monitoramento da execução das atividades.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão teve como objetivo geral analisar as possíveis contribuições da Gestão de Processos de Negócio na difusão da estratégia de vendas em uma fabricante e comercializadora de fluidos refrigerantes. Para atingir o objetivo geral, objetivos específicos foram definidos.

A construção de um referencial teórico a partir de uma revisão da literatura (RSL) sobre a temática de BPM e alinhamento estratégico foi essencial para o desenvolvimento da pesquisa. A descrição das principais características e benefícios do Gerenciamento de Processos de Negócio foi realizada, atende ao primeiro objetivo específico.

A contextualização do negócio com a apresentação do setor, empresa em estudo e estratégia foram realizadas na fase de Planejamento. As considerações foram utilizadas na identificação dos diferenciais competitivos da organização e os principais fatores que influenciam as vendas no segmento, atendendo ao segundo objetivo específico.

Conhecendo o mercado, a organização e seu direcionamento estratégico foi possível implementar a ferramenta, atendendo ao terceiro objetivo específico. Com a implementação foi realizado um questionário com os responsáveis pelo processo. As informações obtidas possibilitam a identificação dos principais benefícios percebidos do BPM no setor e organização em estudo, respondendo à questão de pesquisa e atendendo ao objetivo geral.

No que tange às contribuições empresariais, pode-se afirmar que o trabalho contribui diretamente às organizações importadoras de commodities. A crescente competitividade, acordos internacionais e a alta do dólar evidenciaram a necessidade de alinhamento entre estratégia e processos, possibilitando uma maior flexibilidade frente às mudanças do mercado.

A análise do negócio seguido pelo mapeamento da situação atual apresentam diversos problemas comumente encontrados em empresas em amadurecimento. As ações sugeridas no mapeamento da situação futura e na implementação da ferramenta BPMS e indicadores de desempenho dos processos tendem a nortear organizações em crescimento com objetivos estratégicos relacionados à amplificação da participação de mercado.

Pode-se afirmar que a contribuição acadêmica desta pesquisa está relacionada a aplicação prática dos conceitos encontrados na literatura. A lacuna encontrada na revisão sistemática da literatura foi preenchida com a implementação da ferramenta BPM considerando as particularidades de um setor extremamente volátil.

A análise das dificuldades e benefícios encontrados irão contribuir na elaboração de trabalhos futuros visto que as alterações sugeridas tiveram uma ótima aceitação frente aos profissionais envolvidos. O método de trabalho poderá nortear a elaboração de pesquisas futuras relacionadas à aplicação BPM nas mais variadas organizações.

A limitação identificada nesta monografia está relacionada a ausência de tempo para uma análise junto aos clientes das alterações propostas, identificando o valor percebido. Por fim, conclui-se que todos os objetivos desta pesquisa foram atendidos, contribuindo significativamente a academia e organizações de semelhantes características.

## REFERÊNCIAS

ABNT ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS NBR ISO 16949:2010: Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos particulares para aplicação da **ABNT NBR ISO 9001:2008** para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes. Rio de Janeiro, 2010.

ABPMP Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo comum de conhecimento**. ABPMP BPM CBOK V3.0. 1. ed., Brasil, 2013.

ALMADA, Juliana Elisei. **Aplicação da metodologia de BPM: o caso de uma empresa de locação de vestidos de festa em Belo Horizonte**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 6, n. 2, p. 94-116, 2015.

ARAUJO, Renata Mendes de. **Ampliando a cultura de processos de software – um enfoque baseado em groupware e workflow**. DSc Thesis, COPPE/UFRJ, Rio de Janeiro, 2000.

BALDAM, Roquemar. **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Atlas, 2009.

BALDAM, Roquemar. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. São Paulo: Érica, 2007.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de Processos de Negócio – BPM: Uma Referência para implantação prática**. 1 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. 402p

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Bookman Editora, 2009.

CAUCHICK MIGUEL, Paulo Augusto. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHANG, K. **Business Process Management Systems**. New York: Auterback Publications, 2006.



CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 2. ed., rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

COSTA, Eduardo. **Desenvolvimento de Processos de Negócio em Empresas Industriais-Quadro de referência orientado à criação de valor e compatível com a norma ISO9001**. 2013.

COUGHLAN, Paul; COGHLAN, David. **Action research for operations management**. International journal of operations & production management, 2002.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management**. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS-Business Process Management & Business Process Management Systems**. Brasport, 2008

CURTIS, B., ALDEN, J. **The business process maturity model: An overview for OMG members**, (2006)

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; SHORT, James E. **The new industrial engineering: information technology and business process redesign**. 1990.

DE SORDI, J.O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DOS SANTOS, Wesley Oliveira; ROBAINA, Diogo Tavares. **O Impacto do Gerenciamento de Processos de Negócio (bpm) nos Custos Organizacionais**. Artigo apresentado no Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2014.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; JÚNIOR, José Antonio Valle Antunes. **Design Science Research Método de Pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade. **“Pessoas são a chave do sucesso”**. São Paulo: Classe Mundial, 2005.

GARVIN, ELZINGA, D. Jack. **Business process management: survey and methodology. IEEE transactions on engineering management** 42.2 (1995): 119-128.

GARY T, KENNETH R.; SARIN, Sunil K. **Experiences with workflow management: Issues for the next generation**. In: Proceedings of the 1994 ACM conference on Computer supported cooperative work. 1994. p. 113-120.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v40, n.4, p. 8-19, Jan./Mar. 2000.

GONÇALVES, José Ernesto de Lima. **As Empresas são grandes coleções de processos**. Revista de Administração de Empresas (RAE) [S.l.] GV-executivo, v. 40, n. 1, jan-mar 2000.

GONÇALVES, José Ernesto de Lima. **Competitividade é tudo!** Revista de Administração de Empresas (RAE), 2005

HAMMER, M. **A empresa voltada para processos**. Management, jul./ago. 1998. (Entrevista). Disponível em: <http://www.perspectivas.com.br/g7.htm>.

HAMMER, Michael. BROCKE, JV; ROSEMAN, M. **Manual de BPM: gestão de processo de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

HAMMER, Michael. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard business review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: MakronBooks, 1993.

HERNAUS, T.; Bach, M. P.; Vuksic, B. V. (2012), **“Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance”**. Baltic Journal of Management, Vol. 7, Num. 4, pp. 376-396.

HOLLINGSWORTH, David; HAMPSHIRE, U. K. **Workflow management coalition: The workflow reference model**. Document Number TC00-1003, 1995, 19.16: 224.

KAPLAN, Robert; NORTON, D. **Alinhamento estratégico utilizando balanced scorecard**. Harvard Business Review, 2011, 89.11: 52-65.

LAMONT. **BPM from modeling to implementation**. USA: Km World Magazine, 2009. Disponível em: < <http://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/BPM-from-modeling-to-implementation-52379.aspx>

LINDSAY, Ann; DOWNS, Denise; LUNN, Ken. **Business processes—attempts to find a definition. Information and software technology**, v. 45, n. 15, p. 1015-1019, 2003.

MARIANO, I. C.; MÜLLER, C. J. **Melhoria de Processos pelo BPM: aplicação no setor público. (2012)**. Disponível em:<http://hdl.handle.net/10183/65643> Acesso em 08 out. 2017.

MCCORMACK, Kevin. **A global investigation of key turning points in business process maturity**. Business Process Management Journal, 2009.

MCKAY, Judy; MARSHALL, Peter. **The dual imperatives of action research**. Information Technology & People, 2001.

MENESES, Gustavo Vanderlei. **Estratégia, indicadores e processos em uma empresa pública de transporte coletivo em massa de Porto Alegre**. 2006.

MIERS, Derek. **The Keys to BPM Project Success**. [S.l.], 2006.

MINTZBERG, Henry. **Rethinking strategic planning part I: Pitfalls and fallacies**. Long range planning, 1994, 27.3: 12-21.

MONTANINI, Alex. **BPM: gerenciando processos de negócios e impactos humanos**. Revista de Informática Aplicada, v. 4, n. 1, 2008.

MONTANINI, Alex; AMALFI, Bruno; MORETTI, Claudinei; TONON, Felipe; MONTEIRO, Willians. **BPM: Gerenciando Processos de Negócios e Impactos**

**Humanos BPM: Business Process Management and Human Impacts.** 2008. 9f. Artigo (Revista De Informática Aplicada).

MONTGOMERY, C., PORTER, M. **Estratégia—a Busca da Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MORANDI, M. I. W. M.; CAMARGO, Luis Felipe Riehs. **Revisão sistemática da literatura.** Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia. Porto Alegre: Bookman, 2015, 141-175.

NETO, Manoel Veras Sousa; JUNIOR, Josué Vitor Medeiros. **Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto.** Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 7, n. 2, 2008.

NORTON, David P.; KAPLAN, ROBERT B. **Kaplan e Norton na prática.** Gulf Professional Publishing, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estrutura Organizacional: Uma Abordagem para Resultados e Competitividade.** 3. ed. São Paulo: Editora ATLAS S.A., 2014. 324p.

OLIVEIRA, Saulo Barbara. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000** 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008

OLIVEIRA, Saulo; ALMEIDA NETO, M. **Análise e Modelagem de Processos.** In: VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas, 2009. p. 37-51.

PAIM, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e aprender.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JÚNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **BPM: Gestão Orientada à Entrega por Meio de Objetos—Metodologia GAUSS.** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2011.

PORTER, Michael E. **Changing patterns of international competition.** California management review, 1986, 28.2: 9-40.

PORTER, Michael E. Porter ME. **Competition in global industries**. Harvard Business Press, 1986.

RAVESTEYN, Pascal; BATENBURG, Ronald. **Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation**. Business Process Management Journal, 2010.

RODRIGUES, Stênio Lima; DE OLIVEIRA SOUSA, João Vitor. **Modelagem de processos de negócios: um estudo sobre os processos de gestão de compras farmacêuticas em hospital da rede privada de Teresina-PI**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde, v. 4, n. 1, p. 83-99, 2015.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 3ª. Ed. Ed. Atlas, 2005. São Paulo.

ROSEMANN, Michael; VOM BROCKE, Jan. **The six core elements of business process management**. In: **Handbook on business process management**. Springer, Berlin, Heidelberg, 2015. p. 105-122.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994. 284 p.

SANTOS, Nathalia; OLIVEIRA, Marcos Paulo Valadares de; LADEIRA, Marcelo Bronzo; **Cultura Organizacional, estrutura Organizacional e gestão de pessoas como bases para uma Gestão Orientada por processos e seus impactos no desempenho organizacional**. 2014.

SCOLA, Roberto. **Competências organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais**. 2003.

SHARP, Alec; MCDERMOTT, Patrick. **Workflow modeling: tools for process improvement and applications development**. Artech House, 2009.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **BPM's Third Wave**. World War II, p. 1-10, 2003.

UAHI, Robbie; PEREIRA, José Luís. **Alocação de tarefas em processos de negócio suportados por BPMS: perspectivas de otimização**. 2016.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará De. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2009.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional**. Revista de Administração de empresas, 2000, 40.4: 20-37.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA AVALIAÇÃO DO ARTEFATO



### Avaliação alterações GP

Este formulário foi elaborado para a avaliação das alterações propostas com a implementação da gestão por processos na empresa RLX Fluorochemicals. Os questionamentos correspondem a dez perguntas fechadas que avaliam as mudanças sugeridas, uma pergunta aberta onde o respondente deve-se sugerir melhorias e uma pergunta de múltipla escolha onde deve ser selecionado até três benefícios esperados com as alterações propostas.

\*Obrigatório

01. As alterações propostas eliminam tarefas desnecessárias e as duplicidades antes encontradas no processo. \*

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo.

02. As alterações propostas proporcionam um melhor atendimento e alinhamento às expectativas do cliente amplificando o relacionamento. \*

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo.

03. A utilização do sistema BPMS proposto é de fácil operação com tarefas e formulários de baixa complexidade. \*

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo.

04. O tempo de ciclo dos processos explorados foram reduzidos devido ao melhor direcionamento e simplificação das tarefas. \*

- Concorde plenamente.
- Concorde parcialmente.
- Discordo.

05. Com as alterações propostas os erros recorrentes na situação atual serão facilmente identificados possibilitando uma redução drástica dos problemas encontrados. \*

- Concorde plenamente.
- Concorde parcialmente.
- Discordo.

06. A linguagem utilizada no fluxo de trabalho é de fácil entendimento com campos autoexplicativos. \*

- Concorde plenamente.
- Concorde parcialmente.
- Discordo.

07. As alterações propostas possibilitam uma maior padronização na operacionalização das atividades sendo sua execução alinhada aos objetivos da empresa. \*

- Concorde plenamente.
- Concorde parcialmente.
- Discordo.

08. As transportadoras parceiras e os prestadores de serviço serão beneficiados com as mudanças propostas. \*

- Concorde plenamente.
- Concorde parcialmente.
- Discordo.



09. Os colaboradores estão aptos à realizar as alterações propostas no sistema ERP e as atividades agora gerenciadas pelo Pipefy. \*

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo.

10. As automatizações propostas com a utilização do Pipefy eliminarão atividades desnecessárias possibilitando uma maior doação em atividades que agregam valor ao cliente. \*

- Concordo plenamente.
- Concordo parcialmente.
- Discordo.

11. Selecione os três benefícios mais esperados com as alterações propostas. \*

- Eliminação de burocracia
- Eliminação de duplicidade
- Aumento do valor agregado
- Simplificação
- Redução do tempo de ciclo dos processos
- Prevenção de erros
- Melhor gerenciamento das atividades
- Padronização das atividades
- Relacionamento com fornecedores
- Automatização
- Outros: \_\_\_\_\_

12. Caso você possua alguma sugestão de melhoria, apresente:

Sua resposta \_\_\_\_\_

Enviar