



**Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM LOJAS DE DEPARTAMENTOS:
UM ESTUDO NO LOJÃO TOTAL DE SANTANA DO LIVRAMENTO – RS**

***MAPPING OF PROCESSES IN THE COMPANY LOJÃO TOTAL DE SANTANA DO
LIVRAMENTO – RS***

**MAPEO DE PROCESOS EN LA EMPRESA LOJÃO TOTAL DE SANTANA DO
LIVRAMENTO – RS**

**Aluno: Adriano Gonçalves da Silva
Orientadora: Isabela Braga da Matta**

RESUMO:

Haja visto o desenvolvimento e aprimoramento que as empresas em todos os ramos de atuação tem buscado no tocante a padronizações e busca pela manutenção da qualidade percebida por seus clientes, o presente artigo buscou realizar um mapeamento de processos de negócio em uma loja de departamentos na cidade de Santana do Livramento – RS, com um método de pesquisa-ação e responder criticamente se tal mapeamento faz grande diferença na rotina da empresa ou não. Durante este processo outros objetivos foram atendidos, sendo eles o entendimento de que se o mapeamento é importante para a organização bem como a identificação de possíveis gargalos que impedem a aceleração do desenvolvimento da organização. Esta pesquisa de caráter exploratório com abordagem qualitativa, conseguiu descrever quão importante é a padronização de reações a eventos do dia a dia, com a finalidade de padronizar custos, segurança e demais recursos despendidos na resolução de desvios do objetivo esperado. O mapeamento foi executado dentro dos padrões internacionais de BPMN®, através do software Lucidchart®.

Palavras-chave: processos; mapeamento; pesquisa-ação.

ABSTRACT:

With the development and improvement occurred in the companies in all branches it has been looked for in standardization and search for the maintenance of the quality perceived by clients, the present article sought to perform a mapping of business processes in a department store in the city Santana do Livramento - RS, with an action research method and critically responding if such mapping makes a big difference in the routine of the company or not. During this process other objectives were met, being the understanding that if the mapping is important for organization as well as the identification of possible bottlenecks that prevent the acceleration of the development of the organization. This exploratory research with a qualitative approach was able to describe how important is the standardization of reactions day-to-day events, with the purpose of standardizing costs, safety and other resources spent in the resolution of deviations from the expected objective. The mapping was performed within BPMN® international standards, using Lucidchart® software.

Keywords: processes; mapping; action research.

RESUMEN:

Se ha visto el desarrollo y perfeccionamiento que las empresas en todas las ramas de actuación se han buscado en cuanto a estandarizaciones y búsqueda por el mantenimiento da calidad percibida por sus clientes, el presente artículo buscó realizar un mapeamiento de procesos de negocio en una tienda de departamentos en la ciudad de Santana do Livramento - RS, con un método de investigación-acción y responder críticamente si tal mapeo hace gran diferencia en la rutina de la empresa o no. Durante este proceso otros objetivos fueron atendidos, siendo ellos el entendimiento de que si el mapeo es importante para la organización así como la identificación de posibles dificultades que impiden la aceleración del desarrollo de la organización. Esta investigación de carácter exploratorio con abordaje cualitativo, logró describir cuán importante es la estandarización de reacciones a eventos del día a día, con la finalidad de estandarizar costos, seguridad y demás recursos gastados en la resolución de desvíos del objetivo esperado. El mapeo se realizó dentro de los estándares internacionales de BPMN®, a través del software Lucidchart®.

Palabras clave: procesos; mapeo; investigación-acción.

1. INTRODUÇÃO:

Empresas em todo o mundo foram se globalizando, e deixando cada vez menos espaços para os erros corriqueiros provenientes da falta de atenção ou do não cumprimento de protocolos, como sugeria a burocracia de Weber em seu mais puro sentido. Com isso, tem-se analisado cada vez mais os *setups* otimizados, a fim de se atingir a eficácia e eficiência na tomada de decisões.

Pain (2009) sugere que as empresas estão investindo no desenvolvimento de ferramentas para melhorar a gestão de processos com a finalidade de otimizar as tarefas exercidas pelos colaboradores e, ao mesmo tempo, buscar patamares mais altos quando o assunto é qualidade total.

Neste sentido, de acordo com o autor supracitado, houve um aumento da demanda não só por ferramentas, mas também por sistemas de apoio a decisões. Sendo assim, para a implementação destas ferramentas, é pré-requisito, entender determinados conceitos relacionados à gestão de processos (PAIN, 2009).

No que diz respeito à qualidade total por meio da gestão de processos, pesquisas recentes mostram que pequenas e médias empresas estão adotando este modelo de gestão para se aprimorarem estrategicamente, o que permite a manutenção de seu *status quo* e a conquista de novos mercados (Basseto, *et al.*, 2017).

Conforme ocorreram aumentos de demanda no século XXI, tornou-se possível observar com maior facilidade e clareza, que apenas compreender e medir operações em tempos e movimentos já não era mais suficiente, ou seja, havia a necessidade de padronizar procedimentos a fim de organizar os trabalhos das organizações, entender e gerir os aprendizados para então se tornar possível coordenar os processos produtivos com qualidade.

No cenário brasileiro após a década de 90, com os fenômenos de privatizações de estatais e o aumento da concorrência influenciada pela evolução da globalização e da vinda de multinacionais para o Brasil, deu-se início as observações acerca dos problemas relativos a processos.

Não somente os problemas em processos específicos, mas também os problemas que abalam os macroprocessos, fazendo-se necessário um estudo que os minimizem, ou seja, os desvios do resultado esperado precisam estar o mais próximo dos objetivos estabelecidos (WOOD; CALDAS, 2007).

Ainda no que se refere à padronização de processos, empresas de diversos setores, fortemente influenciadas pela economia, posicionaram-se com uma frente tecnológica de integração de processos com o auxílio de *ERP's* (*Softwares Integrados de Gestão*) específicos para cada uma das suas áreas de atuação com a finalidade de tornar possível a obtenção de resultados ótimos.

De acordo com Giorgia e Santos (2015), as organizações como um todo aderiram a *softwares* que possibilitam o controle integrado de inúmeros processos, gerando apoio ao gerenciamento de processos e facilitando sua leitura em toda cadeia de valor percebida pelo cliente, em outras palavras, passando pelo *input, process and output*, sejam eles quais forem.

A padronização de processos torna possível também os analisar como guia e criação de parâmetros capazes de determinar qual a melhor decisão frente às metamorfoses sofridas constantemente pela sociedade. Wood e Caldas (2007) sugerem ainda que com o auxílio destas ferramentas tecnológicas, tornou-se possível as organizações se especializarem e, então, deixar mais enxuta a sua cadeia de valores, empregando a devida atenção naquilo que realmente importa e deixando em segundo plano ou extinguindo aquilo que não necessariamente lhes compete.

Com isso as organizações têm buscado a otimização de sua capacidade instalada e aperfeiçoando os processos vigentes, eliminando os obsoletos e estudando a possibilidade de inserção de novos processos para aumentar a qualidade percebida pelo cliente.

O entendimento de que a gestão de processos pode ser um grande avanço em direção ao controle de qualidade total (TQC) pode variar de acordo com o posicionamento da organização quanto ao enquadramento em sistema fechado ou aberto. Considerando o sistema fechado como aquele que leva em conta somente as ações internas da organização e não acredita que qualquer evento externo possa interferir no processamento de tarefas internas. O sistema aberto, por sua vez, considera a organização como uma engrenagem de um sistema maior que é a sociedade onde está inserida (CAMPOS, 2004).

De acordo com Oliveira et al. (2017) debates sobre sistemas abertos e fechados bem como a flexibilização das estruturas organizacionais vêm ganhando espaços no dia a dia das empresas. Isso acontece devido a um aumento da concorrência e competitividade que se tornam inevitáveis devido à globalização.

Sendo assim fez-se necessário a compreensão do quanto é importante o conhecimento de ferramentas de controle de processos afim de compreender os problemas – desvios de resultados ótimos – existente nas organizações e então padronizar decisões para estes episódios, não mais utilizando soluções paliativas que estão em constante mutação e podem gerar um ciclo vicioso impedindo o crescimento cultural, social e econômico da organização. (CAMPOS, 2004)

Falhas podem acontecer em todos os setores, desde o recebimento até a saída de produtos, afetando somente o setor onde se originou toda a cadeia de valores. Por este motivo, a sistematização dos processos tende a facilitar o controle de tarefas simples do dia a dia (PACHECO E BRISTOT, 2017).

De acordo com Campos (2004), os atores das organizações não estão preparados para gerir processos, pois é bastante comum que haja perdas de 20 a 40% do faturamento com problemas internos nas empresas brasileiras. Entram neste contexto, os descontos durante as vendas, paradas na produção causadas por falta de manutenção preventiva ou corretiva, excessos em todos os sentidos, retrabalhos etc. no caso de indústrias.

É destacado, ainda, por Campos (2004) que pode se tornar bastante comum a transferência da responsabilidade pelos desvios anteriormente citados, para atores externos à organização, como por exemplo a velha máxima de que “a culpa é do governo”, “fornecedores não pensam nos clientes” e “bancos só querem cobrar juros”.

Não limitados aos externos, o autor comenta também que muitos gestores transferem a culpa para colegas, chefes e subordinados, afirmando terem recebido um tempo muito curto, ou que o subordinado não cumpriu a ordem como deveria (CAMPOS, 2004).

Sendo assim a questão chave deste estudo é: Quais as contribuições do mapeamento de processos em uma loja de departamentos?

Sendo Gestão de Processos o centro de discussões deste estudo, o objetivo geral é analisar as contribuições do mapeamento de processos em uma loja de departamentos. No caso, o objeto a ser estudado foi a empresa Noronha, Reis e Cia Ltda, situada no centro de Santana do Livramento – RS. Para efetivar o mapeamento, seguiu-se um protocolo (descrito minuciosamente na metodologia) que envolveu, uma vez definido o método de pesquisa-ação, observação *in loco*, entrevista com colaboradores, diretores e clientes dela. Para fins de amparo conceitual, foi feita revisão bibliográfica dos conceitos acerca de Gestão de Processos.

Logo os objetivos específicos são:

- a) Executar o mapeamento de processos de negócio em uma loja de departamentos.
- b) Entender a percepção dos envolvidos sobre o mapeamento de processos feito na organização.
- c) Identificar possíveis gargalos que impedem o aperfeiçoamento e controle de processos.

Com a realização deste trabalho, visou-se entender as melhorias relativas ao mapeamento de processos para as organizações em geral e servir de alicerce para que a organização envolvida enquanto objeto de estudo, também se beneficie dos resultados apresentados e possa atingir maior desenvolvimento. É esperado também que este gere entendimentos acerca dos objetivos elencados acima.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é feita uma revisão bibliográfica com as abordagens teóricas que se fazem necessárias para compreensão do estudo em si e dos dados coletados e ainda se estes foram condizentes com as teorias ou não.

Sendo assim, os principais autores sobre gestão de processos discutem sobre a definição de processos, sua importância para a organização, o alinhamento das definições estratégicas da empresa e os modos de mapeamento de processos nas organizações.

2.1. DEFINIÇÃO DE PROCESSOS

Processo é definido segundo Campos (2004, p. 19), como “um conjunto de causas (que provoca um ou mais efeitos)”. Sendo assim, este autor defende que ao ocorrer alguma coisa enquanto resultado, deve então ser chamada de efeito, logo existem uma serie de causas que podem ter influenciado, ou seja, são os meios que levaram a tal resultado.

Não distante disso, Araújo et al. (2011) defende que é fundamental conhecer os conceitos acerca de processos. Referente a isso, em seu ensaio, conclui que processo é um conjunto de atividades ou tarefas sequenciais e ordenadas que entre si possuem relação, compreendendo os inputs e outputs, sendo que entre estes, é adicionado algum tipo de valor com o objetivo de ser percebido pelo cliente alvo.

Ainda na opinião de Araújo et al. (2011) os processos são divididos em processos de negócios ou essenciais e processos de gestão ou apoio. Os processos de negócios são aqueles essenciais para existência da organização dado a sua finalidade e os processos de gestão são aqueles que dão apoio aos de negócio.

Pain et al. (2009) sintetizam as classificações dos processos em:

- a) Finalísticos, que são aqueles primários onde o principal indicador de sucesso é a satisfação do cliente, já que seus resultados acarretam mudanças na percepção do cliente no tocante a satisfação ou insatisfação.
- b) Processos gerencias que permitem medir, controlar e promover o funcionamento da organização.
- c) Processos de suporte que são os responsáveis por garantir o bom funcionamento de todos os demais processos.

Os conceitos sobre processos, que são vastos demais para se chegar a uma conclusão de forma rasa, devem nortear um condicionamento e entendimento acerca do que são processos e não simplesmente dar uma única e invariável definição. Por conseguinte, em seu entendimento mais vale criar uma baliza sobre o que se quer conhecer no que diz respeito a processos, do que partir de um único pressuposto teórico (PAIN et al., 2009).

Quadro 01: Hierarquia de Processos:

1	Cadeia de Valores	Conjunto de atividades inter-relacionadas em uma instituição para satisfazer as necessidades de seu público-alvo.
2	Macroprocessos	Conjunto de funções que podem impactar substancialmente no funcionamento da organização.
3	Processos	Conjunto de tarefas interligadas logicamente que usufruem de recursos organizacionais para gerar resultados.
4	Subprocessos	Processos incluídos em outros processos, normalmente compostos por atividades de média e alta complexidade. Tem objetivo específicos que dão apoio a outros processos.
5	Atividades	Conjunto de operações de média complexidade dentro de um processo com um fim específico.
6	Tarefas	Conjunto de trabalhos a serem executados com rotinas e prazos determinados.

Fonte: (CASADO et al., 2017, adaptado pelo autor)

Casado et al. (2017) sintetizam as ideias de Araújo et al. (2011) e Valle & Oliveira (2013) no que diz respeito a Hierarquia da cadeia de valores como apresentado no Quadro 1.

Tanto no contexto global como no contexto que estão inseridas as empresas brasileiras de diversos setores, é possível observar que estas iniciaram um processo de revisão dos seus processos e sistemas porque no mercado de negócios competitivos não há espaço para organizações ineficientes. Portanto, existe a necessidade de revisar portfólios, transações e diretrizes para se chegar a uma normalização eficiente, com processos bem definidos e visíveis a todos os usuários (WOOD e CALDAS, 2003).

Nos estudos de Chaves (et. al, 2016), é possível compreender que em empresas que convivem em sistemas de administração complexa, com avaliações organizacionais continuadas e com conexões entre a gestão estratégica e operacional, torna-se fundamental o estudo de indicadores de desempenho.

Isso porque se necessário for, pode ser executado um plano de reestruturação completa ou parcial dos processos a fim de constituir um sistema eficiente.

Outrossim, é fundamental que a avaliação de desempenho esteja alinhada às questões abordadas na estratégia organizacional da empresa. Melhor dizendo, é necessário que tal avaliação seja oriunda da estratégia, para então mensurar sua capacidade de atingir seus objetivos e se tais fazem sentido ou não. Logo, o resultante de tal análise servirá de marco potencial para alterações sistemáticas na busca da eficiência. (Chaves et. al, 2016),

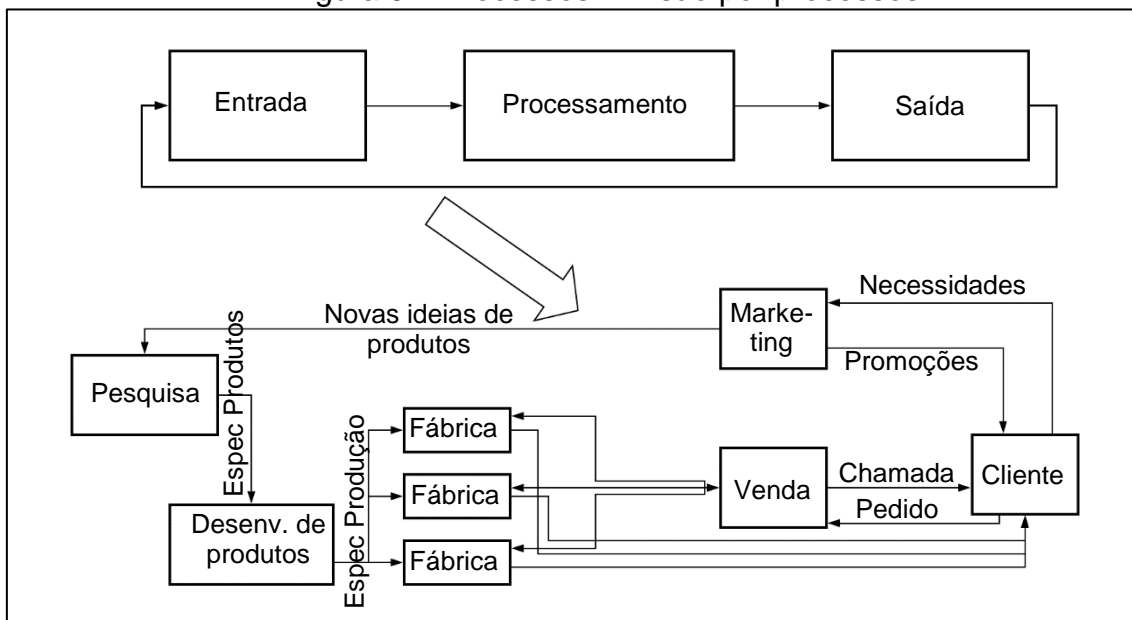
É importante salientar que as empresas sejam elas do setor comercial, industrial ou de serviços, possuem processos para realização de algum objetivo, pois as atividades organizacionais não acontecem isoladamente. Assim, o grande divisor de águas está no fato de estas empresas terem ou não uma padronização dos seus processos (ARAUJO, 2011).

Sendo assim, para Araújo et al. (2011, p. 26) se deve entender que:

Independentemente de qual serviço ou produto a empresa ofereça, ou qual tamanho ela tenha, ou se ainda é pública ou privada, todas estão atreladas a processos. Seja ele adequado a partir de práticas do mercado, ou gerado e aperfeiçoado na própria organização. Todavia tais atividades não acontecem isoladamente, mas sim permeiam as unidades organizacionais envolvendo responsabilidades diversas[...], que diante de processos que envolvem, por exemplo, três unidades (desenvolvimento de produto, fabricação e marketing e vendas) apresentam a organização de uma forma diferenciada, o que gera grandes questionamentos.

A partir da aplicação dos conceitos de Araújo et al. (2011) expostos na Figura 1, se pode entender melhor o contexto do trabalho. Quando se percebe que no setor do comércio os processos podem ter as mesmas estruturas, porém, brevemente adaptados.

Figura 01: Processos X Visão por processos.



Fonte: ARAÚJO et al., 2011 adaptado pelo autor.

Neste sentido, pode-se partir da premissa de que produtos são lançados no mercado a partir da pesquisa global e secundária acerca da demanda deste produto. Logo em seguida a euforia sobre as vendas do produto começam a chamar atenção dos empreendedores.

Então, são lançados produtos semelhantes ou concorrentes entre si ou aumentado seu estoque, sendo assim inicia-se os trabalhos de marketing para alavancagem de vendas. No final do ciclo, teve-se um resultado positivo ou negativo que pode ser usado para corroborar ou falsear a ideia sobre este produto e iniciar um novo ciclo (Figura 1).

2.2. MAPEANDO PROCESSOS NA ORGANIZAÇÃO:

Nessa seção serão abordados uma serie de preceitos bem como as ferramentas disponíveis para análise, modelagem e implementação da gestão por processos e suas padronizações, além disso são revisados pré-requisitos necessários para poder se iniciar um diálogo sobre processos.

A estratégia da organização é premissa básica para se iniciar a modelagem de processos, já que sem estar definido o conjunto de normas e objetivos básicos que norteiam a existência da organização, não há essencialmente uma baliza para saber se o resultado é desejável ou não, pois qualquer se seja a conclusão, não terá uma expectativa prévia que possa valida-lo (ARAÚJO et al, 2011).

Para Sparemberger et al. (2012) não há nenhuma receita pronta para definição ou alcance das estratégias, há somente a ideia de importância que tal palavra carrega consigo bem como a premissa de que sem estratégia o fracasso é certo.

Araújo et al. (2011) menciona a necessidade de existir um escritório permanente de normatização e controle acerca dos processos existentes e necessários para o funcionamento padronizado e eficiente da empresa. Logo abaixo há os componentes essenciais da estratégia para o mapeamento de processos

O autor supracitado define a visão como a orientação de futuro, ou seja, onde a empresa deseja estar em um determinado espaço-tempo, já a missão pode ser a premissa para as tomadas de decisões, ou seja alguma decisão só deverá ser tomada se for compatível com a missão da empresa por que caso contrário, poderá afastar a empresa dos seus objetivos (ARAÚJO et al, 2011).

A missão e visão da empresa devem ser muito mais do que um conjunto de palavras bem combinadas para impressionar o público externo da organização. Pelo contrário, o fato de não acreditar ou não considerar estes preceitos é um imenso engano, pois são essenciais para orientar o caminho que a organização irá trilhar, definindo seu escopo, com limites e objetivos (ARAÚJO et al., 2011).

Neste sentido, Araújo et al. (2011) afirma que a visão e missão serão os delimitadores para orientar os processos organizacionais, permitindo ao gestor tomar suas decisões sobre determinada temática com base em parâmetros previamente definidos.

Para se chegar a um resultado desejável a partir das diretrizes estabelecidas na estratégia organizacional, é fundamental ter controle sobre os processos que são executados diariamente, para que então haja um alinhamento do resultado esperado com o resultado obtido.

Neste contexto, Campos (2004) conclui que controlar é o ato de compreender a causa fundamental de determinado problema a fim de implantar novo processo sem que esta causa fundamental seja acessada, ou seja, replanejando o processo.

Partindo então das premissas descritas pelos autores acima, tem-se que processo pode ser definido como um conjunto de causas e que o controle trata-se de replanejar algo a fim de evitar falhas, pode-se obter que controlar processos é o constante ato de planejar, executar, verificar e agir corretivamente (PDCA) sobre um conjunto de causas que resultaram em um efeito possivelmente melhor do que antes do início.

Consonantemente a isso, Campos (2004) traz a ideia de que para controlar processos, é necessário estabelecer diretrizes de controle, manter o método e se necessário até mesmo alterá-lo por completo, para tanto o primeiro passo é o

[...] estabelecimento da “diretriz de controle” (planejamento). Uma diretriz é estabelecida sobre os fins e meios de um processo [...]. O estabelecimento da “diretriz de controle” é também chamado de “Planejamento da Qualidade”, pois a finalidade do controle é sempre garantir a satisfação das necessidades das pessoas [...]. Esta fase também é conhecida como “estabelecimento de padrões” (CAMPOS 2004, p.29).

Campos (2004) trata de dois pontos importantes no que diz respeito ao controle, sendo estes a meta e o método. A meta por ser a faixa de valores que se deseja alcançar e o método nada mais é do que o *setup* utilizado para a alcançar. Seguindo os padrões estabelecidos no controle de processos, a ideia é se obter “uma qualidade padrão, um custo padrão, uma entrega padrão, um moral padrão e segurança padrão”.

Contanto, quando algo for desviado do padrão, deve-se iniciar a manutenção do nível de controle também conhecida como “manutenção dos padrões”, existindo a necessidade de se atuar no resultado o que fará com que o processo volte imediatamente ao pleno funcionamento, como quem troca o motor de um aparato que deixa de funcionar por problemas no motor (CAMPOS, 2004)

Todavia conforme o autor supracitado, pode-se ainda atuar nas causas dos problemas ao motor, de forma preventiva e até mesmo com a finalidade de investigar o que levou o motor a parar de funcionar. Sendo assim se pode identificar dois tipos de causas, as causas analisáveis ou crônicas, sendo elas:

Causas analisáveis – descobre-se a causa por meio de uma análise de falhas, atua-se e registra-se num relatório. [...] Causas crônicas – neste caso é necessário conduzir “análise de processos (método de solução de problemas [...] (CAMPOS, 2004, p.29-30).

Por fim, as “melhorias dos padrões” podem se fazer necessárias quando há a necessidade de alterar as diretrizes de controle, portanto Campos (2004, p.29-30) afirma que:

Neste mundo tudo muda constantemente. Mudam as necessidades das pessoas, as matérias-primas, a tecnologia etc. Portanto as diretrizes de controle devem ser constantemente alteradas de tal forma a garantir a SOBREVIVÊNCIA [...] do processo (CAMPOS, 2004, p.29-30).

Para alterar as diretrizes de controle, deve-se alterar a meta enquanto faixa de controle proposta e/ou alterar o método afim de modificar os procedimentos-padrão e viabilizar o alcance ao novo nível de controle.

2.2.1. MÉTODOS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para operacionalizar os processos, é preciso desenhá-los graficamente para torná-los analisáveis. Para isso são utilizadas técnicas de mapeamento como o *Integrated Definition (IDEF)*, *Event-Driven Process Chain (EPC)* e o que será abordado com maior ênfase e utilizado neste trabalho como ferramenta básica de mapeamento de processos, o *Business Process Modeling Notation (BPMN)*.

A técnica IDEF originalmente desenvolvida para entender os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas informacionais, trata-se da reunião de métodos para representar e modelar estes requisitos, inicialmente utilizado na Força Aérea Americana com o objetivo de integrar o programa que auxiliava a integração industrial naquela época.

Já a técnica EPC desenvolvida na mesma década, porém na Alemanha, é representado pelo desenho de uma casa, onde a organização controla dados e funções com o objetivo de dar origem a produtos.

O BPMN objetiva basicamente, segundo Araújo et al (2004, p 31).

[...] suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação e ser intuitivo e facilmente compreendido por todos os públicos: usuários analistas de processos, técnicos, clientes e outros públicos, tarefa essa nada simples.

Não obstante a isso, Caporte (2013) trata de inúmeras coisas que não fazem parte do BPM para então inserir seus conceitos, dentre estas coisas, traz percepções americanas dizendo que BPM não é apenas implantar Softwares, bem como não é apenas pensar em lucros, tecnologias, diagramas etc. Vai bem além disso,

Pense em BPM como uma mudança de mentalidade, e que esta mudança, cada um de nós irá desenvolver e levar para o nosso cotidiano na forma de ações holisticamente responsáveis. Sempre é uma grande mudança de mentalidade, que nasce com os profissionais, permeia as organizações e espalha seus resultados por toda a sociedade. (Caporte, 2013, p.121).

Já o Guia BPM, p.42) da ABPMP Brasil conceitua BPM como:

[...]uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio de foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (CBOK® V3.0 2013, p.42)

Uma vez introduzido o presente conceito, tem-se que a técnica é composta de um único diagrama, o *business Process Diagram (BPD)* ou Diagrama de Processo de Negócio. Logo o BPMN pode ser aplicado em uma ou várias atividades de uma ou várias organizações para fins de modelagem de processos, podendo mapear processos internos, abstratos ou de colaboração (ARAÚJO, 2011).

Iniciaremos com os símbolos que, de acordo com Araújo et al. (2011) são divididos em quatro categorias, sendo a primeira a categoria de objetos de fluxo, que representam graficamente como os processos se comportam e os definem. Os objetos de fluxo são três: eventos, atividades e gatilhos.

Os eventos são divididos em inicial, intermediário e final, e são classificados nos seguintes tipos: geral, mensagem, tempo, erro, cancelado, compensação, regra, link, múltiplo e final (Quadro 02).

Para uma elaboração mais refinada de um diagrama com inúmeros eventos, se pode mesclar os tipos de eventos com o fluxo de eventos, tendo para isso processos de início, intermediários e finalísticos (ARAÚJO et al., 2011).

Assim como os eventos, a atividade também é utilizada no fluxograma, e é classificada de acordo com Araújo et al. (2011 p.34), como: “atômica (tarefa) ou composta (processos, subprocessos)” podendo também ser refinada desde o nível de abstração até a representação de uma visão macro.

Quadro 02: Tipos de eventos

Tipos de Evento	Símbolos do evento	Descrição
Geral		Indica início, meio ou fim do fluxo,
Mensagem		Evento de esperar uma mensagem par iniciar, continuar ou finalizar um processo.
Tempo		Representação temporal ou cíclica de um processo ou atividade afim de designar início, duração ou término.
Erro		Exceção normal do fluxo quando atrelado a um processo, também podendo representar um tratamento de exceção quando ligado ao uma atividade
Cancelado		Utilizado somente durante um processo de transação, anexado no limite do subprocesso de transação quando ocorrer seu término.
Compensação		Usado para indicar que uma compensação deve ocorrer frente a um imprevisto ou cancelar um subprocesso de transação.
Regra		Aparece quando as condições de uma regra são verdadeiras, acionando assim a liberação de alternativas pertinentes.
Link		Liga o resultado de um processo ao início de outro, ex.: fim da página sem ser o final da modelagem, logo continua na próxima página.
Múltiplo		Indica múltiplas alternativas de início, ou muitas consequências previstas.
Final		Finaliza todas as atividades do processo.

Fonte: ARAÚJO et al., 2011 adaptado pelo autor.

Assim como os eventos, a atividade também é utilizada no fluxograma, e é classificada de acordo com Araújo et al. (2011 p.34), como: “atômica (tarefa) ou composta (processos, subprocessos)” podendo também ser refinada desde o nível de abstração até a representação de uma visão macro.

Observa-se também que de acordo com Araújo et al. (2011) a representação mais (+) do processo composto minimizado, pode ser combinado também com mais quatro atributos especiais, sendo eles;

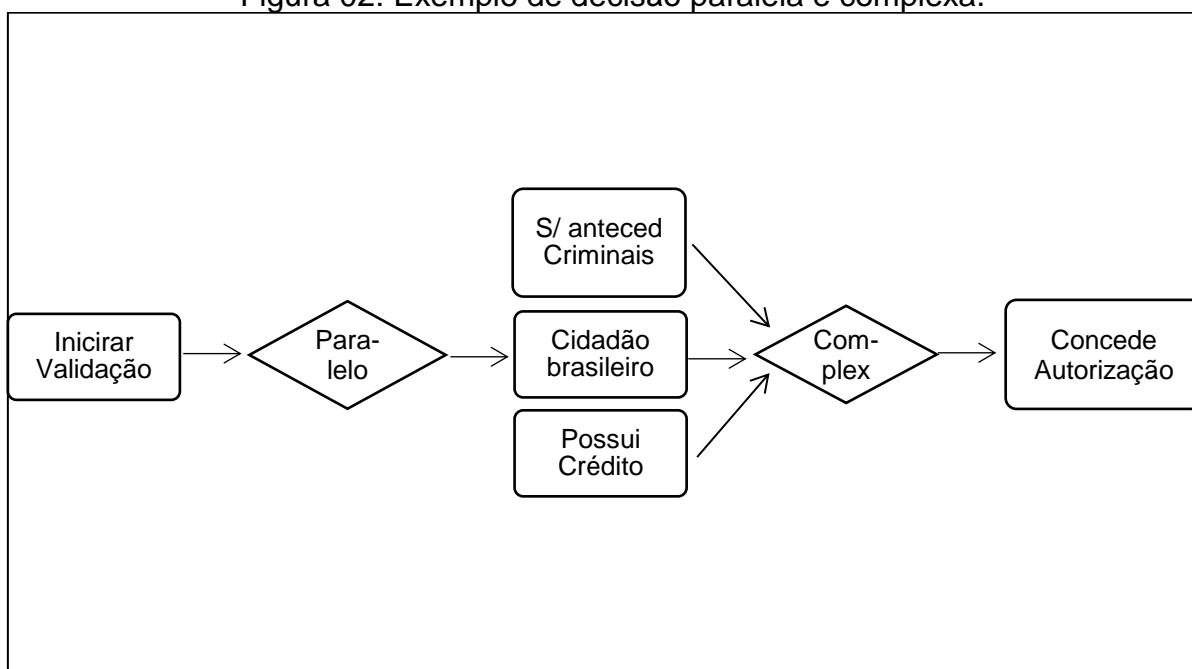
- a) Loop que repete o processo várias vezes enquanto a regra for verdadeira;
- b) Ad hoc utilizada quando não há um gatilho bem definido para o início dos processos subsequentes, podendo ser executados arbitrariamente;
- c) Instancias múltiplas ocorre de forma semelhante ao loop, porém com várias instancias.
- d) Compensação pode ser usado para disparar um evento de compensação;

Outro componente do grupo objetos de fluxo, é o Gatilho, utilizado para modelar decisões e combinações no *BPD*, sendo seus caminhos de continuidade variáveis de acordo com os tipos existentes.

O de Decisão Exclusiva pode apresentar várias alternativas, no entanto somente um será seguido, eles podem apresentar saídas baseadas em eventos ou expressões de dados. Já os de Decisão Inclusiva, deve ser sequenciado por pelo menos um caminho sendo possível seguir mais de um.

O Gatilho Complex utiliza uma combinação de condições simples. Por último o Paralelo, como o próprio nome evidência, mostra caminhos executados em paralelo, podendo ser usado também para sincronizar caminhos (ARAÚJO et al., 2011).

Figura 02: Exemplo de decisão paralela e complexa.

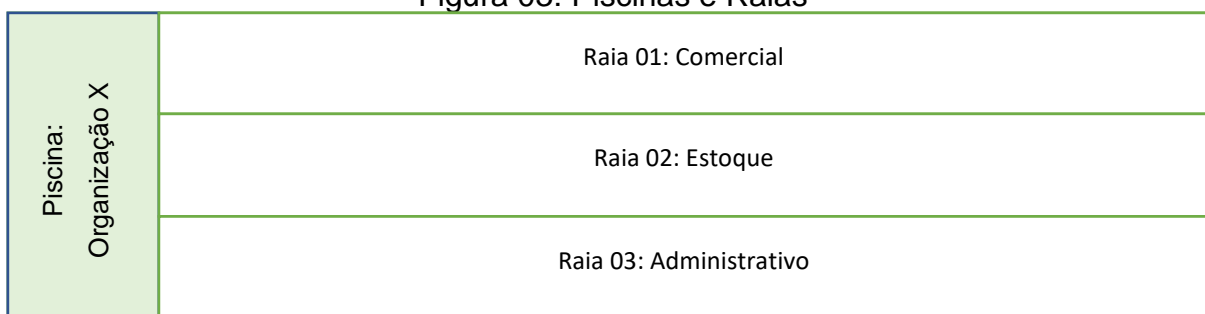


Fonte: BPMN (2008, *apud* ARAÚJO et al., 2011 adaptado pelo autor)

Uma vez descritas as principais ferramentas de notação, é possível dar continuidade as categorias que seguem, sendo a segunda, objetos de conexão sendo representada por uma seta que varia em Fluxo de Sequência, quando sua linha é contínua, Fluxo de Mensagem quando é tracejado largo e Fluxo de Associação se tracejado curto.

As outras duas categorias básicas piscinas e raias, são formas de agrupar elementos modelados. Piscinas podem representar uma organização quando estamos modelando mais de uma organização no mesmo mapa e raias podem ser definidas como departamentos destas organizações (Figura 03).

Figura 03: Piscinas e Raias



Fonte: BPMN (2008, *apud* ARAÚJO et al., 2011 adaptado pelo autor)

Por último, mas não menos importante, tem-se os artefatos, utilizados para complementar informações acerca de processos, ou seja, evitam que documentações anexas sejam criadas sem a real necessidade. Sendo assim são divididos em Dados, Grupo e Anotações.

Uma vez finalizada a revisão teórica acerca dos assuntos a serem abordados na pesquisa, passaremos a verificar as formas e delimitações metodológicas a serem abordadas, com a finalidade de se obter melhor resultado possível.

3. MÉTODO

Este estudo se propôs a pesquisar, de maneira exploratória com abordagem qualitativa utilizando o método de pesquisa-ação por permitir, a participação do pesquisador enquanto agente de mudança e objeto pesquisado. Neste sentido, Vergara (2016) afirma que este tipo de pesquisa é realizado normalmente quando não há conhecimento científico acumulado e nem há sistematização acerca do objeto a ser pesquisado.

De acordo com a mesma autora, a pesquisa exploratória não deve ser confundida com a leitura exploratória, pois se está partindo do zero. Vergara (2016) afirma também que estas pesquisas não preveem hipóteses, já que não há premissas de onde partir.

Todavia, poderiam surgir hipóteses de solução ao fim da pesquisa exploratória e de acordo com Gil (2004) essas podem ser variáveis, adaptáveis e flexíveis uma vez que deve ser adaptado o planejamento de pesquisa ao fato ou objeto pesquisado, no entanto, neste sentido a coleta envolveu levantamento bibliográfico, entrevistas e análises de resultados.

Como método de pesquisa foi executada a pesquisa-ação, o que permitiu ao pesquisador não limitar, de acordo com Thiollent (2011, p.22), “suas investigações aos aspectos acadêmicos e burocráticos da maioria das pesquisas convencionais. Ou seja, não se tratou de um levantamento de perguntas e respostas, mas da descrição de uma ocasião em que o pesquisador conseguiu desempenhar papel ativo na realidade do objeto e posteriormente relatar os sucessos e fracassos obtidos.

A pesquisa-ação que foi executada em uma organização com fins lucrativos, portanto essa organização possuía já suas regras e cultura já estabelecidas, o que poderia bater em alguns conflitos do campo ético quanto a prática da pesquisa. No caso, foram preservados os dados dos respondentes e qualquer situação que pudesse gerar desconforto aos envolvidos.

Poderia também resultar em resistência para obtenção de dados do grupo, uma vez que os integrantes da empresa em diversos níveis poderiam representar um cenário onde está tudo bem no que diz respeito ao dia a dia dos colaboradores. De acordo com Thiollent (2011), acerca disso, devemos descartar as possibilidades de trabalhar com pesquisas manipuladas. O que não houve, já que todas as conversas foram em sigilo entre o pesquisador e os entrevistados, havendo uma conversa aberta em todos os casos.

Houve como esperado, autonomia suficiente afim de coordenar a pesquisa de modo satisfatório, uma vez que para atingir os objetivos foram abordadas técnicas das mais práticas e delimitadas possível aos objetivos da pesquisa.

Uma vez determinado o método de pesquisa, tem-se que o objetivo prático envolve mapear os processos da organização e propor melhorias na execução de determinados processos se necessário for, a fim de contribuir para que a organização venha alinhar seus métodos com sua estratégia organizacional. De acordo do Thiollent (2011), a pesquisa-ação visa...

[...] contribuir para o melhor equacionamento possível do problema considerado como central na pesquisa na pesquisa, com levantamento de soluções e propostas de ações correspondentes às “soluções” para auxiliar o agente (ou ator) na sua atividade transformadora da situação. É claro que este tipo de objetivo deve ser visto com “realismo”, isto é, sem exageros na definição das soluções alcançáveis. Nem todos os problemas têm soluções a curto prazo (THIOLLENT 2011, p. 24, grifos do autor)

Por outro lado, foi definido que o objetivo de conhecimento que é identificar quanto pode ser bom ou não, bem como se há ou não melhorias após o mapeamento de processos e seu alinhamento as estratégias organizacionais da empresa.

Para Thiollent (2011) este tipo de informação seria impossível de ser coletada de outra forma, já que não haveria procedimentos para serem estudados se não fossem antes identificados e aprimorados os procedimentos em questão.

Uma discussão importante de acordo com Thiollent (2011) é sobre as resoluções dos problemas identificados, que poderia acontecer de não haver uma solução imediata. No entanto, é esperado uma conscientização dos envolvidos a fim de gerar mudanças políticas e culturais no ambiente do objeto estudado, em outras palavras, o objetivo pode não se tratar da resolução do problema. Mas sim, da apropriação pelos envolvidos sobre as possíveis causas e efeitos enfrentados.

Posteriormente a isso, pode-se traçar um plano de aprimoramento que não mais será foco de estudo deste trabalho, mas sim meta de aprimoramento da organização a ser executada pelos seus integrantes e não pelo pesquisador (THIOLLENT 2011).

Juntamente a isso foram empregadas outras técnicas como análises documentais, observação *in loco*, além das entrevistas convencionais, no entanto as análises de escalabilidade como eram previstas a fim de complementar os resultados, foram dispensadas devido ao pouco tempo disponível para que um universo de pesquisa fosse formado, o que poderia tornar a pesquisa tendenciosa e não atender os objetivos.

É importante salientar que neste meio foi induzido por meio de questionamentos, para que surgissem sugestões não previstas de análises, além de possíveis soluções aos problemas que ainda não eram conhecidos, sendo assim, de fato a participação de todos os membros da empresa será solicitado em maior ou menor número.

Para geração de resultados, foi utilizado de entrevista semiestruturadas com os supervisores de cada setor da empresa. Além dos supervisores, dois colaboradores estrategicamente selecionados foram entrevistados também. Para estes adotou-se o seguinte critério, um deles o mais antigo com vasto conhecimento empírico sobre as funções executadas diariamente na empresa, e um segundo com conhecimento acadêmico e que ainda não conhecia bem a empresa devido ao pouco tempo de contratação.

A empresa – universo desta pesquisa – foi a Noronha, Reis e Cia Ltda conhecida como Lojão Total, com sede na cidade de Santana do Livramento que foi fundada após o encerramento das atividades no Paraná, pois o mercado gaúcho mostrava-se próspero, em especial por ser uma cidade de fronteira.

Quando fundada em 2001 o Lojão Total contava com apenas 7 colaboradores e aos poucos foi se consolidando e ampliando seu mix de produtos. Em 2006 passou por uma reforma e reinaugurou com um espaço físico brevemente maior. Já em 2015 com a aquisição de um novo prédio, contava com um espaço comercial de 500m².

Finalmente no final do ano de 2018 teve sua segunda reinauguração após passar por um mês sem atividades em um período onde normalmente tem baixa nas vendas. Ao reinaugar desta vez possuía 700m², uma equipe de 27 colaboradores e um moderno *layout*, oferecendo uma qualidade muito maior aos clientes e aos colaboradores.

Passou então a contar com novas funções, uma estrutura de pessoal mais direcionada a cada função e uma modernização nos processos, ainda que não formalizados. Foi um passo importante em direção a profissionalização.

Empiricamente, há uma delimitação de procedimento operacional padrão para cada função exercida no dia a dia da empresa. O que faltava, no entanto é que estes procedimentos estivessem claros aos envolvidos, mesmo que indiretos.

A análise dos resultados feita foi feita com associação temática de conteúdo, buscando sempre uma analogia referenciada ao conteúdo teórico previamente estruturado (BARDIN, 2011).

Para realizar a notação dos processos, utilizou-se o Lucidchart®, um software apropriado para fins de notações de fluxogramas e mapeamentos, comportando a manipulação dos fluxos a fim de manter a melhor visualização possível.

4. RESULTADOS E ANÁLISE

Nessa sessão são apresentados os resultados da referida pesquisa-ação, além da discussão analítica sobre a observação obtida em campo. No decorrer desta última parte, são apresentados os resultados da observação *in loco*, os resultados das entrevistas que deram origem ao BPMN (presente no Apêndice 01), seguido pelas análises sobre o BPMN e por fim as análises sobre o gerenciamento de processos.

4.1. OS MACROPROCESSOS

Para entendimento do procedimento adotado, foram entrevistados os supervisores de cada área (ou macroprocessos) contida na cadeia de valor composta pelo processo de compras, passando pelo recebimento logístico, cadastro e alimentação do sistema, abastecimento, atendimento, e registro no caixa.

São estes os macroprocessos de negócios da organização, ou de acordo com Araújo et al. (2011), aqueles essenciais para organização, ou ainda conforme descrito por Pain et al. (2009) como aqueles que podemos mensurar seu grau de eficiência pela satisfação do cliente.

Além dos processos de negócio, a empresa possui processos auxiliares que não são alvos dessa pesquisa, como os processos da gestão financeira, contábil fiscal, recursos humanos, marketing e Tecnologia da Informação (TI) por exemplo. Os processos de gestão não são menos importantes por não fazerem parte da cadeia de valor da organização, eles apenas não são percebidos pela maioria dos clientes.

Por um momento tentou-se analisar todos os processos da organização, no entanto não haveria tempo hábil para execução da pesquisa bem como uma análise mais ampla, em outras palavras, para não se executar uma análise muito superficial optou-se por analisar apenas um corte sobre o tema afim de cumprir os objetivos. Sugere-se então que tal lacuna seja pesquisada com maior dedicação aos processos de suporte.

Pain et al. (2009) define que macroprocessos são aqueles que podem impactar substancialmente as atividades da empresa. Isso de fato pode ser verificado na organização, já que se um dos processos da cadeia de valor parar, a mercadoria não chega ao cliente, neste sentido, pode-se notar que há um alinhamento da teoria com a prática neste tópico.

4.2. ENTREVISTA

É importante destacar que é notada uma diferença de percepção entre os envolvidos, no entanto, dos pesquisados todos notavam suas áreas de responsabilidade desenhadas desde o primeiro mapeamento apresentado. A partir dos aperfeiçoamentos realizados, tornou-se mais fácil ainda identificar cada área na notação.

Os supervisores estão estrategicamente posicionados para lidarem não somente com os eventos esperados, mas também aqueles que fogem da rotina, como por exemplo uma dúvida de cliente que não está ao alcance dos colaboradores ou quando os colaboradores têm alguma dúvida sobre produtos que podem ou não está com um erro em relação ao esperado. Por isso, foram entrevistados todos os supervisores de áreas.

Além dos supervisores, dois colaboradores estrategicamente selecionados foram entrevistados também. Para estes adotou-se o seguinte critério, um deles o mais antigo, pois era esperado um maior entendimento acerca do que é feito na empresa, além de um reconhecimento do exposto na notação com nomenclaturas menos acadêmicas e/ou aprimoradas para o contexto pesquisado.

Em contrapartida, foi selecionado um colaborador que tinha conhecimento sobre mapeamentos de processos e fluxogramas de forma generalista, porém com um conhecimento bastante raso sobre o dia a dia da empresa, isso devido a sua admissão ter ocorrido há menos de um mês da citada entrevista.

Com base nisso foi possível deduzir que mesmo não havendo uma regra clara e exposta sobre como devem fluir os processos da empresa, os colaboradores se identificam como partes pertencentes de uma rotina que lhes conferem apoio para executar ou não executar novamente determinada ação com base em um sucesso ou fracasso no passado.

É claramente identificado, no entanto, determinadas dificuldades de alguns colaboradores para compreender o sentido semântico de um mapeamento de processos, somente sendo finalmente compreendido quando reconstruído o conceito de mapear processos a partir de suas origens etimológicas.

Os envolvidos em cada macroprocesso têm conhecimento suficiente para discernir quando algo está certo ou não em seus setores, no entanto, isso não se repete quando são migrados de setores, onde seria necessário todo um novo treinamento para torná-los aptos a execução de qualquer tarefa.

A primeira entrevista com o diretor comercial da organização, foi-lhe explicado brevemente sobre o que é cada objeto no fluxo, neste caso sugeriu que deveria haver legendas para os tipos de objetos utilizados, o que faz bastante sentido, facilitando a leitura e entendimento do BPMN, e não como originalmente era intenção do pesquisador de manter um quadro explicativo no corpo do texto ou Apêndice.

No processo de compras, destaca-se uma importante observação na forma como se inicia o macroprocesso, portanto utilizou-se de um processo múltiplo logo no início, uma vez que o início carregue consigo enorme subjetividade e “dependa muito da negociação” (palavras do entrevistado). Posteriormente ajustado para mais de um processo de intenções de início de compras, todos convergindo para um processo central que dá efetivo início a cadeia.

No caso do processo logístico, o diretor da empresa afirmou que as “parcerias” são muito voláteis, e de difícil mensuração e adoção de procedimento operacional padrão. Em outras palavras, uma transportadora ora tem confiança suficiente para se aceitar uma mercadoria com faltas e quebras para posterior resolução, ora não tem.

O mesmo, segundo o diretor, é válido para fornecedores “padrão”, que possuem um grau maior de confiança e um maior interesse em resolver qualquer erro que porventura ocorra, para assegurar negociações futuras. O que também acontece com empresas sólidas que estão “abrindo mercado”.

Mencionado um possível procedimento operacional padrão (POP) para mensuração indicadores de decisão, afirmou ser um tópico precedente a ser estudado. Tratou-se da possibilidade que se um requisito mínimo para que as pessoas diretamente envolvidas possam decidir como agir frente a diferentes eventos. Neste caso, havendo falta de 50% da carga, por exemplo, há a recusa no recebimento.

Sendo assim, determinadas mercadorias poderiam ser aceitas mesmo com faltas, evento que seria descrito em documento próprio e posteriormente solucionado. Não que este procedimento não seja realizado, sim, ele é, no entanto, não há um padrão com indicadores claros sobre quando deve ou não ser executado.

Quando apresentado o BPMN (disponível no Apêndice 01) a responsável pelo setor fiscal onde são concentrados todos os processos de cadastro e alimentação do sistema, concordou que o essencial já estava mencionado. Comentou que alguns erros, só são conhecidos após o lançamento no sistema, mas que estes não impedem a sequência do fluxo.

Estes erros normalmente são resolvidos com contato com fornecedores ou transportadores. Para conclusão destes processos é enviada uma mensagem ao setor financeiro que está em um macroprocesso auxiliar. Também comentou sobre um novo processo que é a conferência do pedido disponibilizado pelo comprador. Concordou que há necessidade de expor o BPMN (Apêndice 01) a vista de todos.

Já o gerente de vendas, responsável pelos processos de abastecimento e atendimento aos clientes, informou que o mapeamento retrata fielmente o que acontece no dia a dia. Descartou a hipótese de haver registrado os procedimentos operacionais padrão, nesta oportunidade citou o fato de que todos os atendentes já têm muito tempo de casa e não necessitam de “manuais” que iriam ensiná-los o que já dominam.

Outro ponto importante citado pelo gerente foi que com o mapeamento, é possível que cada um dos colaboradores entendam sua importância para cadeia de valor, sabendo onde exatamente começa (de forma mais abrangente) sua atividade e onde termina, além de saberem o quanto são importantes enquanto parte de um sistema, para que o todo funcione corretamente.

Visualizando novamente todos os processos, fez uma correção no BPMN que mostrava um encaminhamento de erro ao depósito, neste caso o diálogo apontado não existe em hipótese alguma, pois sempre haverá um intermediador, neste caso, o setor de fiscal, não quer dizer é claro que a comunicação dos dois setores é proibida. Apenas demonstra que há uma formalidade a ser seguida, na ocasião em que os registros se fazem por um caminho determinado. Ressaltou a importância de respeitar a autoridade de outros setores para um bom relacionamento e registro de tudo que acontece.

Após conhecer o BPMN como um todo, o gerente comentou sobre sua importância no caminho rumo a profissionalização, sendo uma ferramenta bastante útil para visualizar o que é feito no seu dia a dia, além de verificar se está alinhado a estratégia da empresa.

Durante a entrevista com a supervisora do depósito, ela iniciou com uma correção afirmando que as transportadoras não entram em contato para programar as entregas, como havia sido mencionado na primeira versão do BPMN, simplesmente vem entregar e são efetuados os desembarques sempre coordenados com o máximo controle junto a sua equipe. Esse comentário foi muito esclarecedor, pois na primeira versão apresentada do BPMN, constava estes processos.

Comentou que sempre há uma comunicação direta com o setor de compras e que nenhuma decisão relativa a não aceitação de mercadoria é tomada sem consultar o comprador. Isso completa a fala durante a entrevista do comprador, enquanto menciona a quantidade de variáveis analisadas ao receber uma mercadoria e sobre os acordos com fornecedores e transportadoras.

Confirmou novamente a fala do comprador quando expõe que no caso de mais de 50% da mercadoria faltando ou avariada, há alta probabilidade de ser devolvida e que todas as faltas, quebras e eventos que acontecem em desacordo com o que vem documentado, são ressaltados no documento de registro de transporte.

Em entrevista com o subgerente/fiscal de caixa, tratou das situações em que o cliente passa no caixa, tem sua compra registrada, verifica o meio de pagamento e emite e recebe os documentos fiscais e recibos.

Ele ressaltou as possibilidades de mercadorias retornarem para empresa, realizando o pós-venda, uma vez que este pode se originar por defeito ou por simples arrependimento do cliente, e que a empresa faz questão de atender o cliente, uma vez que se o produto não atende as necessidades do cliente, a empresa tem a política de substituí-lo por outro mais apropriado ou dar-lhe um crédito para compra futura.

4.3. SOBRE O MAPEAMENTO

No BMPN, disponível no Apêndice 01, encontram-se mais de uma opção de início, sendo além da principal, mais cinco. Isso se dá devido à complexidade deste macroprocesso, que tem em si uma grande dificuldade de representação, pois é onde está concentrada a maior volatilidade do negócio. Ou seja, algo que é decidido no início da cadeia de valores pode afetar todos os outros setores, como por exemplo uma negociação errada, um preço fora de realidade, uma abertura a um fornecedor de baixa credibilidade, dentre muitas outras que podem ser assertivas a ponto de o negócio ser um sucesso ou equivocadas a ponto de se vivenciar um fracasso iminente.

Também durante a formação do *layout* ideal para o BMPN, optou-se pela não utilização de raias ou piscinas para separação de setores ou macroprocessos, e sim a distinção em cores dos mesmos, isso devido a uma melhor adaptação desta forma do que na forma tradicional, demonstrando melhor a ideia de fluxo contínuo. Para melhor leitura do BMPN inseriu-se legendas com o objetivo de descrever cada objeto utilizado pelo software Lucidchart®.

Há dois casos especiais referenciados na notação do BMP, que são as tarefas de início de *loop* que se dá quando há necessidade de conferência de uma mercadoria por erro identificado na venda e realmente esta regra é verdadeira, deixando de ser somente quando o caso é resolvido por supressão do erro, ou quando a mercadoria deixa de ser procurada, pela existência de uma *ad-hoc*, criando um caminho alternativo para solução deste problema. Neste caso a regra não deixa de ser verdadeira, mas o *loop* é interrompido.

Observa-se um *ad-hoc* também no processamento de informações do macroprocesso de recebimento logístico, no momento se está verificando se há pedido e, portanto, pode uma carga ser recebida, no entanto o pedido não existe por motivos diversos e mesmo assim a mercadoria deve ser recebida, conforme orientação do setor de comprar. Neste exato momento cria-se um caminho alternativo para solucionar este problema. Este caminho alternativo não pode ser descrito no mapeamento nem mesmo na sua análise pois se trata de uma exceção à regra.

Outra observação sobre o BMPN, é que houve uma quebra em duas páginas para melhor visualização, e para identificar as ligações de um lado para outro, utilizou-se dos processos tipo *link* que fazem uma ponte de uma página para outra.

Isso garante ao leitor que possa verificar exatamente onde continua o caminho da cadeia de valor na página seguinte e ainda reforça a ideia de continuidade do fluxo, mencionada anteriormente.

4.4. IMPACTOS PERCEBIDOS PELOS CLIENTES

Além disso, pôde ser percebido que há um impacto significativo quando a cadeia é rompida, ou seja, quando um produto de alta rotatividade fica preso no estoque por exemplo. Quando isso ocorre, é essencialmente vivenciado um *loop*, em que o cliente procura uma mercadoria, o atendente verifica que a mesma está no depósito, porém está impedida de ser comercializada por um problema de enquadramento fiscal por exemplo, neste caso o *loop* fica sendo executado até que a regra deixe de ser verdadeira ou que um *ad hoc* seja iniciado dando origem a um processo alternativo de solução paliativa.

4.5. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Importante se faz neste momento a observação de que o pós-venda não consta no BPMN, pois foge dos limites da pesquisa, mas fica registrada a sugestão de se realizar um mapeamento exclusivo para tal macroprocesso, já que se mostra de grande valia para empresa.

Sobre os procedimentos operacionais padrão (POP) afirmou ser uma necessidade para este macroprocesso, pois há várias tarefas do dia a dia que necessitam de auxílio e poderiam estar sendo executadas com maior facilidade. Isso porque a finalização das vendas trata de inúmeros eventos imprevistos ou pouco usuais necessitando de norte com procedimentos previstos, auxiliando ou amparando as ações do dia a dia dos envolvidos. Finalizou opinado que o BPMN irá permitir aos colaboradores saber o que fazer ou o que está sendo feito por outros colaboradores de setores diferentes.

Com observação *in loco*, pode se detectar uma mudança da forma como é encarada a concorrência ao longo do tempo, pois em um espaço de tempo de aproximadamente três anos, a empresa sofreu uma transição de sistema fechado para sistema aberto, principalmente nas observações de know how, das grandes organizações do seguimento e ainda estudos de concorrentes e público, o que de acordo com Oliveira et al. (2017) vem acontecendo, dado as modernizações estratégicas das organizações.

Fica claro a intenção dos supervisores de que haja um entendimento de todos os colaboradores sobre tudo que envolve a cadeia de valores da empresa, até mesmo para que tomem consciência do quão essencial é cada passo dado em cada macroprocesso.

Notou-se também durante as entrevistas, que dos cargos hierarquicamente mais altos, surgiram mais sugestões de mudanças, já as concordâncias com o que estava sendo apresentado no início eram dadas em maioria pelos cargos mais baixos. Isso se dá possivelmente pelo fato de os cargos mais altos terem visões mais gerais sobre os processos, ficando evidenciado com mais facilidade todos os caminhos na cadeia de valor. ordem cronologia da sequência da cadeia de valor. Isso pode ter influenciado a observação uma vez que as comprar estão no início da cadeia, e é feita pelo diretor da empresa, logo foi de onde surgiram mais críticas e sugestões.

Conforme mencionado por Pacheco e Bristot (2017), os desvios de resultados ótimos podem acontecer em todos os setores, afetando toda a cadeia de valores, e

no caso da empresa entrevistada, fazendo com que esta deixe de atender ao cliente. Na visão dos entrevistados, o mapeamento pode facilitar a identificação de onde se originou o erro e conseqüentemente agilizar sua correção ou minimizar seus efeitos.

No que diz respeito a padronização, a empresa que visa expansão em curto espaço de tempo, está em processo de padronização de suas atividades essenciais, o que vai ao encontro ao descrito por Basseto, et al. (2017), ou seja, está em manutenção de seu *status quo* e evolução estratégica para conquista de novos mercados.

Um gargalo encontrado para que o anteriormente mencionado ocorra, é o conjunto de *ERP's* empregados hoje, pois são usados *softwares* não integrados para diferentes tarefas do dia a dia. Há ainda assim, uma integração da maioria dos *softwares*, mas não é total, o que prejudica a busca por informações. Neste sentido há uma certa discordância sobre a pesquisa de Giorgia e Santos (2015) ao afirmarem que todos os processos estão totalmente interligados nas empresas para facilitar sua leitura através de *softwares*.

Em relação a aperfeiçoamentos, observa-se na organização uma constante em busca por melhorias, e sintetizando as ideias de Wood e Caldas (2003) e Chaves et. al, 2016), que mencionam sobre evolução, aprimoramento de processos, e avaliações organizacionais com base nas diretrizes pré-definidas, quem o que é realizado na organização encontra-se bem próximo da teoria dos autores.

Pode ser detectado que perdas e retrabalhos descritos por Campos (2004) não se aplicam na organização estudada, ou melhor dizendo, nada além do previsto e provisionado para cada período através de estudos de média complexidade executados pela própria organização com base em indicadores financeiros.

As padronizações tendem a ser os maiores ganhos da organização, conforme descrito por Campos (2004), onde o *setup* utilizado para atingir a visão cumprindo os a missão de acordo com seus valores, seja sempre a mesma independentemente da situação, tornando a empresa eficaz em lidar com os eventos que são previstos ou não.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

Com a modernização dos meios de consumo, e o entendimento de que hoje empresas fixas competem com empresas *on-line*, tornou-se cada vez mais essencial conhecer a importância de todos os processos executados em uma organização para então determinar sua capacidade de agregar ou não agregar valor a uma cadeia de processamento, seja de um bem ou de um serviço.

Importa nisso tudo é saber que o cliente por sua vez toma conhecimento de um corte limitado de tarefas diante de um produto/serviço com valor agregado, em outras palavras, enxerga apenas a ponta do *iceberg*. Com isso deve ser compreendido que para uma *interface* funcional e capaz de atender os requisitos desejados pelo cliente, uma máquina robusta e um sistema funcional devem estar trabalhando a toda potência e com máxima sincronia, caso contrário, a *interface* trava e o cliente fica decepcionado.

Neste sentido na visão por processos, a cadeia de valores em questão deve estar em harmonia, trabalhado em sua plenitude para que o resultado seja otimizado, fazendo com que a qualidade percebida pelo cliente seja a máxima possível.

O trabalho alcançou os objetivos propostos, pois foi possível executar o mapeamento de processos de negócio na empresa objeto, possibilitou o entendimento sobre a percepção dos envolvidos sobre o mapeamento de processos na organização.

Por último foi possível determinar gargalos que impedem o aperfeiçoamento e controle de processos na organização.

Sobre as limitações da pesquisa, ocorre que a falta de tempo foi um fator muito relevante para o não desenvolvimento do máximo potencial de pesquisa. Vale considerar também que o método de pesquisa-ação exige várias idas e voltas aplicando soluções e verificando os resultados, como isso tudo demanda muito tempo, que foi pouco em relação a complexidade do trabalho.

Importante se faz neste momento a observação de que o pós-venda não consta no BPMN, pois foge dos limites da pesquisa, mas fica registrada a sugestão de se realizar um mapeamento exclusivo para tal macroprocesso, já que se mostra de grande valia para empresa. Também se sugere um nome mapeamento para os processos de suporte e de gestão, que não são menos importantes que os de negócio, apenas não era o foco desta pesquisa.

Sobre os macroprocessos, houve uma ponderação no sentido de utilizar os setores e não as delimitações de cada conjunto de processo, no entanto como se precisava de um norte para onde seguir, bem como a determinação de um ponto de partida, esta configuração foi a melhor possível pois possibilitava a fácil visualização do leitor sobre como funciona a cadeia de valores desta organização.

Tendo em vista isso, o BPMN também seguiu esta mesma linha de raciocínio, não optando pelas estruturas de piscinas e raias, mas sim preservando a linearidade da cadeia de valores. Por tanto, essa também pode ser considerada como uma limitação do trabalho.

A organização objeto desta pesquisa, está alinhada com a busca pelo aperfeiçoamento de seus processos, buscando sempre inovações tecnológicas que permitam melhorar o controle e resolução de desvios de resultados ótimos. Com isso observa-se que a busca por novas tecnologias, canais de informações eficientes e aporte de tempo de profissionais adequados, são essenciais para uma gestão de processos eficiente.

A empresa está caminhando e solidificando sua capacidade de aprendizado e melhorias com base em novas tendências, e com isso alcançando níveis de profissionalização cada vez mais altos em busca.

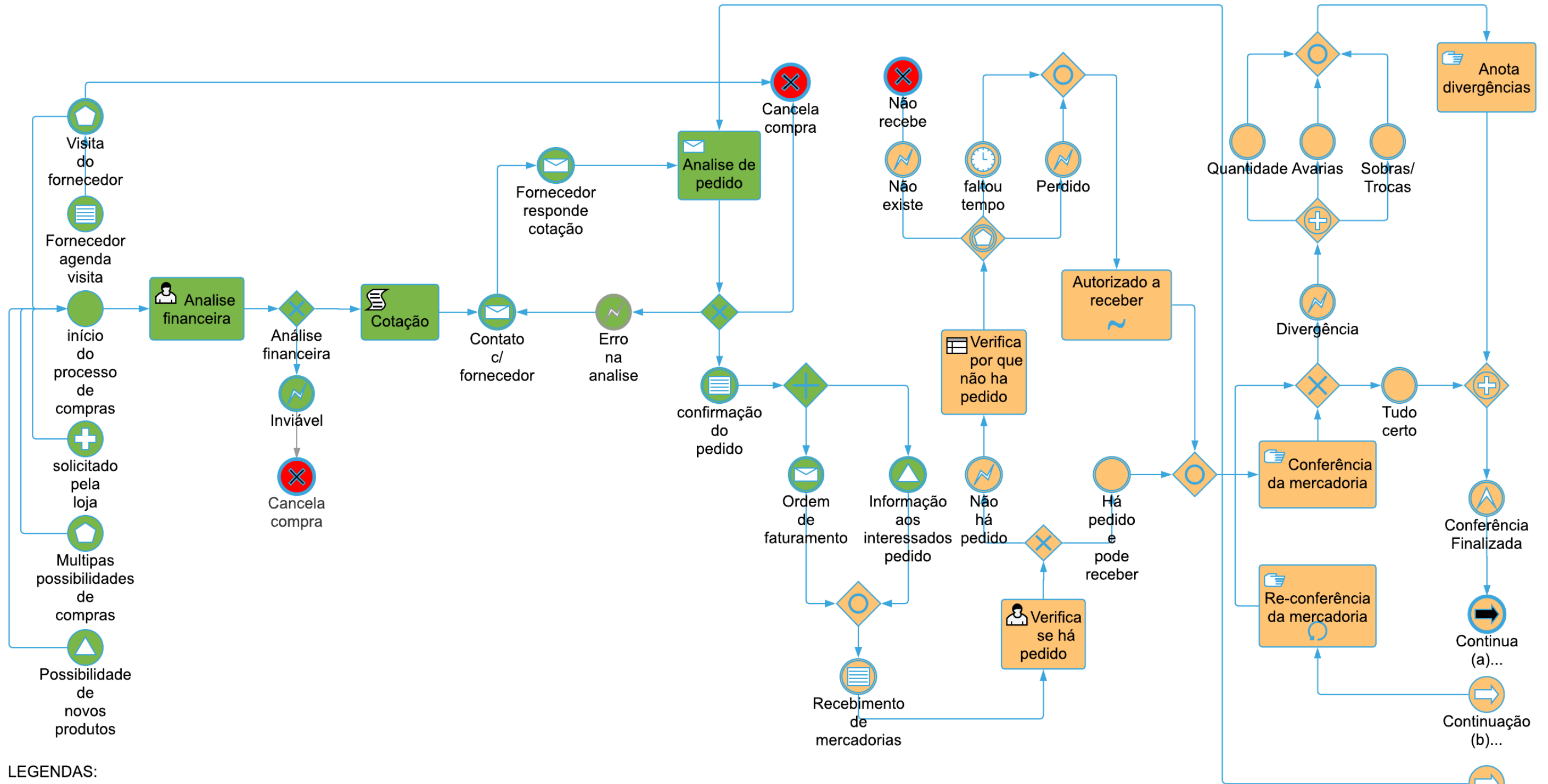
REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CASSADO, Frank Leonardo et. al. **Guia de mapeamento de processos**. Santa Maria: UFSM, PROPLAN, 2017.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)**. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2004.
- CAPOTE, Gart. **PBM para todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio / Gart Capote de Britto**. – 1. ed. – Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012.
- CHAVES, L. C; ENSSLIN, L; LIMA, M. V, A; ENSSLIN, S. R. **Avaliação de desempenho organizacional e gestão de processos: mapeamento do tema**. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 10, n. 1, p. 101-139, 2017.
- DE OLIVEIRA, Vinícius Gil; ALVES, Jordania Louse Silva. **Gestão por processos-análise da implantação do bpm em uma agroindústria da região sudoeste do estado de goiás**. Rio Verde: UniRV, 2015.
- ENOKI, Cesar. **Estratégia de operações e gestão de processos: uma contribuição para a avaliação de soluções de Business Process Management (BPM)**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 5, n. 2, 2016.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEDEIROS, J; FIEDLER, L; SILVEIRA-MARTINS, E; Deluca, E. A. M; Castro Junior, D. F. L. **Estratégia de implantação de um sistema de helpdesk para automação e gestão de processos em uma cooperativa de trabalho médico**. Revista Eletrônica Científica do CRA-PR-RECC, v. 2, n. 1, p. 53-63, 2015.
- PAIN, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PIZZA, William Roque. **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**. São Paulo: Faculdade de Tecnologia de São Paulo, p. 16, 2012,
- QUINTANEIRO, T; BARBOSA, M.L.; OLIVEIRA, M.G.M. **O Um toque de Clássicos: Marx, Durkheim e Weber**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2002.
- WOOD, Thomaz Jr.; CALDAS, Miguel P. **Empresas brasileiras e o desafio da competitividade**. In: Revista Brasileira de Administração, Vol 47, 2007, São Paulo. **Anais eletrônicos**: Scielo disponível em: <http://ref.scielo.org/d99k5b>. Acesso em: 02 set. 18.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Cortez, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



LEGENDAS:

