



**Universidade Federal de Pernambuco  
Centro de Artes e Comunicação  
Departamento de Ciência da Informação  
Curso de Gestão da Informação  
Disciplina: Trabalho de Conclusão de Curso II**

Discente: Diego Mendes da Silva  
E-mail: dimdsilva@outlook.com

**Gestão por Processos:** Mecanismo para Redução de Custos Aplicados em  
Empresa de Telecomunicação

RECIFE  
2020

Discente: Diego Mendes da Silva  
E-mail: dimdsilva@outlook.com

**Gestão por Processos:** Mecanismo para Redução de Custos Aplicados em  
Empresa de Telecomunicação

Plano de Trabalho disciplinar  
apresentado no Departamento de  
Ciência da Informação da  
Universidade Federal de Pernambuco  
como requisito para obtenção dos  
créditos para a Disciplina de Trabalho  
de Conclusão de Curso 2 no curso de  
Gestão da Informação.

Orientador: Diego Salcedo

RECIFE  
2020

Catalogação na fonte  
Biblioteca Joaquim Cardozo – Centro de Artes e Comunicação

S586g Silva, Diego Mendes da  
Gestão por processos: mecanismo para redução de custos aplicados  
em empresa de telecomunicação / Diego Mendes da Silva. – Recife, 2020.  
59f.: il.

Orientador: Diego Andres Salcedo.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal  
de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Departamento de Ciência  
da Informação. Curso de Gestão da Informação, 2020.

Inclui referências.

1. Gestão por Processos. 2. Abordagem. 3. Metodologia. I. Salcedo,  
Diego Andres (Orientador). II. Título.

020 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2021-28)

Discente: Diego Mendes da Silva  
E-mail: dimdsilva@outlook.com

**Gestão por Processos: Mecanismo para Redução de Custos Aplicados em  
Empresa de Telecomunicação**

Plano de Trabalho disciplinar apresentado no Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Pernambuco como requisito para obtenção dos créditos para a Disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso 2 no curso de Gestão da Informação.

Orientador: Diego Salcedo

Aprovado em 19 de Outubro de 2020.

**Banca Examinadora**

---

Banca 1  
Universidade Federal de Pernambuco

---

Banca 2  
Universidade Federal de Pernambuco

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de começar esse agradecimento, primeiramente, a Deus...

A minha mãe Simone, que sempre foi grata em minhas conquistas e serviu de combustível em toda minha trajetória.

A minha esposa Izabella e filha Julie, por ser o gás incentivador por projetos como este.

Ao meu orientador Diego Salcedo, por surfar nessa onda, pela dedicação e aproximação na conclusão desse trabalho.

Ao professor Sílvio de Paula, pelos suportes durante essa jornada, parceria e transparência como professor e pessoa.

E, a todos que colaboraram de alguma forma!

## **RESUMO**

A gestão por processos mapeia os processos da organização visando a integridade e padronização como garantia de resultado, eficiência e eficácia das atividades executadas por diversas áreas. A gestão por processos faz parte de um moderno sistema de gestão, de modo a orientar as decisões organizacionais com base na confiabilidade de seus processos principais. O presente trabalho estudou a gestão por processos com base na abordagem BPM, na metodologia PDCA e no plano de ação 5W2H, o que forneceu a base de conhecimento necessária para melhorar um processo já existente, visando a redução de custos, integridade do processo e retorno positivo para as áreas envolvidas, com ganhos consideráveis de tempo, redução de esforço e retorno financeiro.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Abordagem, Metodologia.

## **ABSTRACT**

Process management consists of organizational processes that allow integrity and standardization as a guarantee of results, efficiency and effectiveness of activities carried out by different areas. Process management is part of a modern management system, in order to guide organizational decisions based on its main processes. The present work studies the management of processes based on the BPM approach, the PDCA methodology and the 5W2H action plan, or that provided a knowledge base that helps to improve an existing process, reduce a cost, apply the process and the positive return for selected areas, with considerable time savings, reduced effort and financial return.

Keywords: Business Process Management, Approach, Methodology.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de Pesquisa Científica	15
Figura 2 – Elaboração de um Processo.	18
Figura 3 – Fluxograma, Colunas, Símbolos e Significado.	20
Figura 4 – Identificação de um Problema.	24
Figura 5 – Diagrama de Causa e Efeito.	25
Figura 6 – Metodologia 5W2H.	25
Figura 7 – Processo etapa 1.	26
Figura 8 – Processo etapa 2.	27
Figura 9 – Processo etapa 3.	27
Figura 10 – Processo etapa 4.	28
Figura 11 – Processo etapa 5.	28
Figura 12 – Processo etapa 6.	29
Figura 13 – Processo etapa 7.	29
Figura 14 – Plano de Ação 5W2H.	31
Figura 15 – Metodologia BPM.	34
Figura 16 – Ciclo BPM.	35
Figura 17 – Ciclo PDCA.	37
Figura 18 – Fluxograma, Colunas, Símbolos e Significado.	41
Figura 19 – Macrofluxo Canal.	42
Figura 20 – Macrofluxo Criação de Ordem.	42
Figura 21 – Macrofluxo Faturamento de Ordem.	43
Figura 22 – Macrofluxo Criação de Ordem TO BE.	44
Figura 23 – Macrofluxo Faturamento de Ordem TO BE.	45
Figura 24 – Objetivos com a Aplicação de Melhorias do Processo.	47
Figura 25 – Saving Otimização no Processo de Criação de Ordens 1.	50
Figura 26 – Saving Otimização no Processo de Criação de Ordens 2.	51
Figura 27 – Saving Otimização no Processo de Criação de Ordens 3.	51

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Amostragem Inicial Para Início da Melhoria no Processo.....	32
Quadro 2 – Tabela Para Valorar a Métrica de Cálculo.....	48
Quadro 3 – Tabela Para Valorar a Métrica de Cálculo.....	49

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

BPM – Business Process Management

CDL – Centro de Distribuição Logístico

SLA – Service Level Agreement

PDCA – Plan, Do, Check e Act

SOX – lei Sarbanes-Oxley

## SUMÁRIO

<b><u>1. INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b>12</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA.....	13
1.3 ESCOPO DE TRABALHO.....	
13	
1.4 ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS.....	14
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA.....	
14	
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b><u>2. GESTÃO POR PROCESSOS.....</u></b>	<b>17</b>
2.1 O que é processo?.....	
17	
2.2 Tipos de Processo.....	18
2.3 Gestão por processos.....	18
2.4 Modelagem de processos.....	
19	
2.5 Padronização e execução de processos.....	
23	
2.6 Analise de processos.....	
23	
2.7 Ações para correção.....	
26	
2.8 Principais processos.....	
26	
2.8.1 Processo para criação de ordem do canal Trade MKT.....	
26	
2.9 Clientes do processo.....	30

2.10	Objetivo.....	30
2.11	Campo de aplicação.....	30
2.12	Responsabilidade pelo processo.....	30

**3. DESDOBRAMENTO DA METODOLOGIA DE MELHORIA NO PROCESSO.....31**

3.1	Plano de ação 5W2H.....	31
3.2	Abordagem BPM.....	33
3.3	Metodologia PDCA.....	37
3.4	Desenho e Mapeamento do Processo.....	
3.4.1	Macrofluxo - AS IS x TO BE.....	41

**4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE MELHORIA NO PROCESSO.....47**

4.1	Gerenciamento de Desempenho do Negócio.....	47
4.2	Mapeamento AS-IS.....	44
4.3	Elaboração de Indicadores.....	
4.4	Proposta de Melhorias.....	52
4.5	Implantação das Melhorias.....	

**5. CONCLUSÕES.....54**

<b><u>REFERÊNCIAS</u></b> .....	55
<b><u>REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS</u></b> .....	57

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Gestão por Processos tem por integrar as atividades de uma organização, como propósito a garantia da execução de suas atividades em padronização e de acordo com as premissas executáveis de cada cadeia, em prol de um resultado que visa a satisfação do cliente, com características de um sistema atual de gestão. (GONÇALVES, 2000).

A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócios. Afinal, as empresas convencionais sempre foram voltadas para si mesmas, projetadas em função de uma visão que privilegiava a sua própria realidade interna. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional do negócio (Davenport, 1994 apud GONÇALVES, 2000)

Tradicionalmente, as empresas ignoram seus processos, mas elas têm muito a ganhar ao se dedicarem a conhecê-los melhor (Hammer, 1998 apud GONÇALVES, 2000). De acordo com algumas pesquisas, o processo produtivo de um produto industrial genérico pode custar cerca de 10% do valor do produto e, durante décadas, esse processo tem sido o foco do esforço de otimização de resultados e redução de custos nas empresas (Harrington, 1991 apud GONÇALVES, 2000).

Segundo (CARVALHO, 2010) o modelo de gestão por processos só tem a ganhar quanto a sua aplicação nas organizações, com resultados significativos em grandes organizações.

Todavia, também abordado por (FONSECA, 2011; ISAE/FGV, 2013) a aplicação da gestão de processos é aceita em organizações de menores portes, pois, além de processos mais simples, apresenta menor custo para implementação.

Para (GONÇALVES, 2000 apud Horb Et Al, 2015), todas as atividades realizadas em uma organização fazem parte de algum processo, pois representam uma sequência de tarefas com começo, fim e resultados claramente identificados.

A gestão por processos trabalha com a constância de que as organizações estão sempre em busca da integração de seus processos (GONÇALVES, 2000 apud ESPINDOLA, 2014).

Desta forma, a organização é mensurada a partir da importância de sua capacidade de gerar valor: entre atividades que agregam valor e as que não geram valor algum. (GONÇALVES, 2000b apud ESPINDOLA, 2014).

Schiar e Domingues (2002) entendem que a existência de um sistema de gestão por processos nas organizações são positivamente uma prática que eleva a vantagem competitividade no mercado, diante de processos estruturados garantirem uma confiabilidade para cliente interno e externos, assim como para seus investidores.

Em razão deste, pode-se afirmar que a gestão por processo tende a agregar valores, reduzir custos e desperdícios de tempo e recursos, desde que aplicada de forma correta.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Ainda pouco utilizada, a gestão por processos pode trazer grandes benefícios às organizações que a implantam (MALTA, 2010 apud ESPINDOLA, 2014), e são essenciais em empresas multinacionais e com modelo de capital aberto, pois a integridade dos processos e a sua eficiência são medidas por controles SOX que auditam seus resultados perante a execução e garantem se o controle está dentro ou fora do padrão desenhado. Com isso, o corpo de acionistas e investidores recebem a confiabilidade de que seus investimentos serão aplicados em processos bem desenhados e que não geram perdas financeiras e operacionais.

Diante de uma oportunidade de melhoria em um processo já existente e em execução, partiu a iniciativa para realizar um estudo de ganhos financeiros e oportunidade de melhoria na execução das etapas do processo que estavam ocasionando perdas em diversos fatores e setores da organização.

Daí, partiu a iniciativa do estudo para fundamentação teórica e metodológica da aplicação de gestão por processos como proposta de melhoria em processos já existentes.

## 1.3 ESCOPO DE TRABALHO

O trabalho foi realizado com base em um processo do departamento de logística de uma empresa multinacional de telecomunicação com ação inicial na regional Nordeste, ao qual apresentava uma grande oportunidade de melhoria e ganho no processo.

Após a prestação dos resultados e ganhos financeiros para os gestores seniores e diretoria, o benchmarking interno foi praticado nas demais regionais com as alterações propostas.

O trabalho abordou uma etapa de um processo macro no departamento de logística que estava ocasionado sobrecarga em diversas áreas e, consequentemente, perdas financeiras e processuais.

#### 1.4 ELABORAÇÃO DE OBJETIVOS

O objetivo do trabalho é fundamentar o que foi executado com comprovação em pesquisas bibliográficas e metodológica, para exaltar a importância da revisão dos processos e a sua aplicação.

Mapear processos da organização visando a integridade e padronização como garantia de resultado, eficiência e eficácia das atividades executadas na área de logística. Diante de um moderno sistema de gestão, conseguir orientar as decisões organizacionais com base na confiabilidade de seus processos analisados, utilizando abordagem, metodologias e planos voltados para a gestão de processos

Com isso, reforçar a criação de grupos de soft skills e empoderamento nas organizações, com aplicabilidade do conceito de accountability – sentimento de dono, e causar ações de melhorias nos demais colaboradores da organização, objetivando o crescimento pessoal e organizacional.

Também é esperado uma maior aceitação nos demais projetos, diante da comprovação significativa do que foi apresentado na melhoria deste processo, em específico.

#### 1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

O trabalho classifica-se como pesquisa aplicada, pois o propósito do estudo ocorreu em um processo com aplicação dos resultados. No caso, o estudo foi aplicado para alterar o processo existente e replicar para a o restante da organização e seus participantes.

O presente trabalho estudou a gestão por processos com base na abordagem BPM, na metodologia PDCA e no plano de ação 5W2H, o que forneceu a base de conhecimento necessária para melhorar um processo já existente, visando a redução de custos, integridade

do processo e retorno positivo para as áreas envolvidas, com ganhos consideráveis de tempo, redução de esforço e retorno financeiro. A alteração estrutural, aconteceu na parte de melhoria, conforme a última etapa da abordagem BPM, diante de um processo já existente.

A pesquisa classifica-se dentro de uma abordagem combinada, pois abordou a qualidade do experimento e a qualidade do estudo de caso ao qual foi possível explanar seus resultados com números e a nível de organização processual.

O método adotado é o de pesquisa-ação, pois possibilita que o pesquisador (autor do trabalho) seja capaz de alterar/participar do ambiente observado (empresa estudada), a partir de sua compreensão e conhecimento referente ao tema estudado.

Esquemática de metodologias de pesquisa científica.

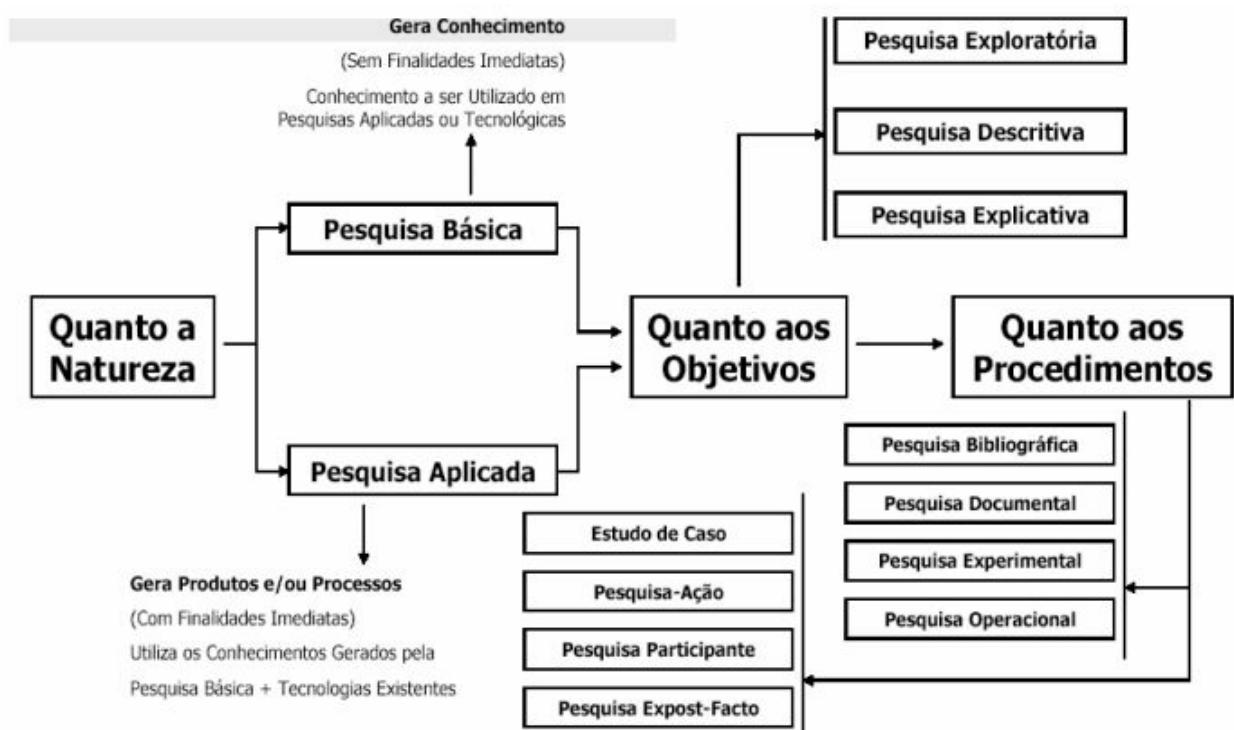


Figura 1 – Metodologia de Pesquisa Científica

Autor: Prof. Dr. Vagner Custódio

## 1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a contextualização sobre o tema e a definição dos objetivos, apresento a estrutura que foi elaborada no trabalho, de modo a esclarecer a dinâmica adotada para descrever a ação de melhoria na revisão de processo existente na gestão por processos.

Capítulo 1 é apresentado uma breve introdução sobre gestão por processos e a explicação dos objetivos pretendidos com a realização do trabalho e o objeto de estudo no qual será feito a revisão do processo com metodologias, abordagens e planos de ação voltados para gestão por processos.

Capítulo 2 foi explanado uma revisão bibliográfica do tema, e apresentado uma breve introdução sobre gestão por processos, e a sua cadeia de construção, assim como um modelo amplo do fluxo do processo e suas áreas envolvidas com embasamento na organização de estudo.

Capítulo 3 descreve a estruturação da metodologia elaborada para corrigir o processo já existente, por meio da pesquisa e ação tomada com embasamento em gestão por processos.

Capítulo 4 descreve como ocorreu todo o processo de estruturação da correção de parte do processo, descrevendo como cada uma das etapas foi executada, relacionando os problemas ocorridos nesse processo. Além deste, são apresentadas as soluções geradas relacionadas à gestão por processos na organização e como refletiu positivamente na organização.

E, por último, o Capítulo 5 apresenta as conclusões obtidas com a realização do trabalho em questão, bem como os resultados que se espera obter com a gestão por processos.

## 2. GESTÃO POR PROCESSOS

As organizações são uma coleção de processos de diferentes tipos de uma perspectiva ao mesmo tempo interna e externa, que interagem entre si. Cada processo por sua vez, pode desempenhar funções diferentes. (GONÇALVES, 2000 apud Presser, 2015).

Enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvido para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto. (UNICAMP, 2003 apud OLIVEIRA, 2006).

**Vantagens da gestão por processos (OLIVEIRA, 2006 apud Presser 2015):**

- Facilita a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização;
- Ajuda e facilita o planejamento, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização;
- É um instrumento eficaz na busca da satisfação do cliente;
- Contribui para os sistemas de gestão para a qualidade e é um dos requisitos do prêmio de nacional da qualidade;

### 2.1. O que é processo?

Processo é um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica que toma um input, adiciona valor e a ele oferece um output a um cliente. (GONÇALVES, 2000 apud Presser 2015).

Processo empresarial é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada que cria uma saída de valor para o cliente. (HAMMER e CHAMPY, 1994 apud Presser 2015).

Processo é a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para seus clientes. (DAVENPORT, 1994 apud Presser 2015).

Processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos e/ou serviços (saídas). (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2009 apud Presser 2015).

## 2.2. Tipos de Processo\*

- **Processos gerenciais:** (também conhecidos como processo de gestão): Processo de natureza gerencial, não operacional, cuja principal função é a tomada de decisão.
- **Processos de apoio:** Processos que sustentam os processos principais do negócio e a si mesmos, fornecendo produtos e insumos. Viabilizam o funcionamento dos vários subsistemas da organização garantindo o suporte adequado aos processos fins.
- **Processos principais do negócio (também conhecidos como processos fins, processos primários, ou macroprocesso):** Processos que agregam valor diretamente para os clientes. Estão envolvidos na geração do produto e na sua venda, bem como na assistência após a venda.

\*Classificação segundo a FNQ. (<http://www.fnq.org.br>).

## 2.3. Gestão por processos

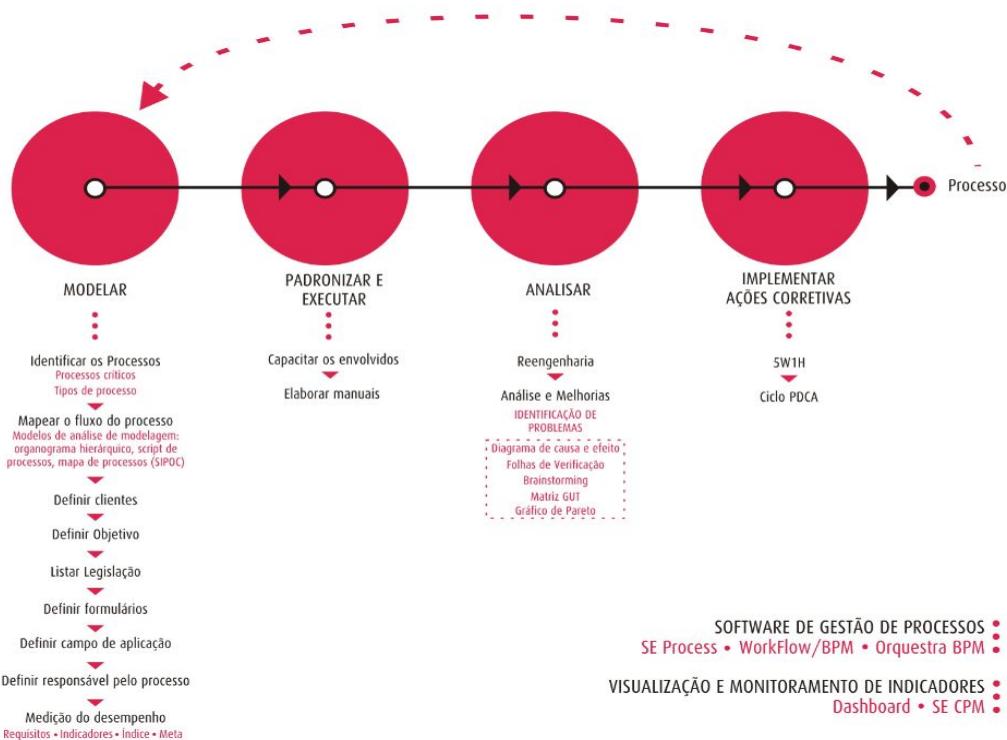


Figura 3 – Elaboração de um processo

Autor: Nadi Helena Presser (UFPE)

#### 2.4. Modelagem de processos

- Listar os processos, classificando-os por tipo;
- Identificar os processos críticos, considerando:
  - ✓ O grau de disfunção, ou seja, quais os processos que são mais problemáticos? e/ou
  - ✓ A importância, ou seja, que processos exercem mais impacto sobre os clientes da empresa?
- Mapear o fluxo de um processo indicando a sequência de atividades desenvolvidas desde a entrada até a entrega do produto/serviço final, permitindo uma noção da sequência do fluxo do trabalho. Deve ser feito de forma gráfica, utilizando o fluxograma;
- Listar legislação específica que deve ser atendida na execução do processo;
- Definir clientes;
- Definir objetivo;
- Listar formulários utilizados;

- Definir campo de aplicação (quem são as pessoas/setores envolvidos na execução do processo);
- Definir responsável pelo processo;
- Definir indicadores e medir os resultados do processo;

Fluxograma é uma apresentação esquemática, racional e sistemática de um processo por meio de um gráfico universal, cujo objetivo é facilitar a compreensão da exata tramitação de certo fluxo de trabalho, representado por símbolos representativos, além de textos elucidativos. Tanto os textos como os símbolos são dispostos no esquema de acordo com certas regras, de uso generalizado. (CURY, 2000 Presser, 2015). Conforme figura 4, a sua composição em fluxograma, colunas, símbolos e significado

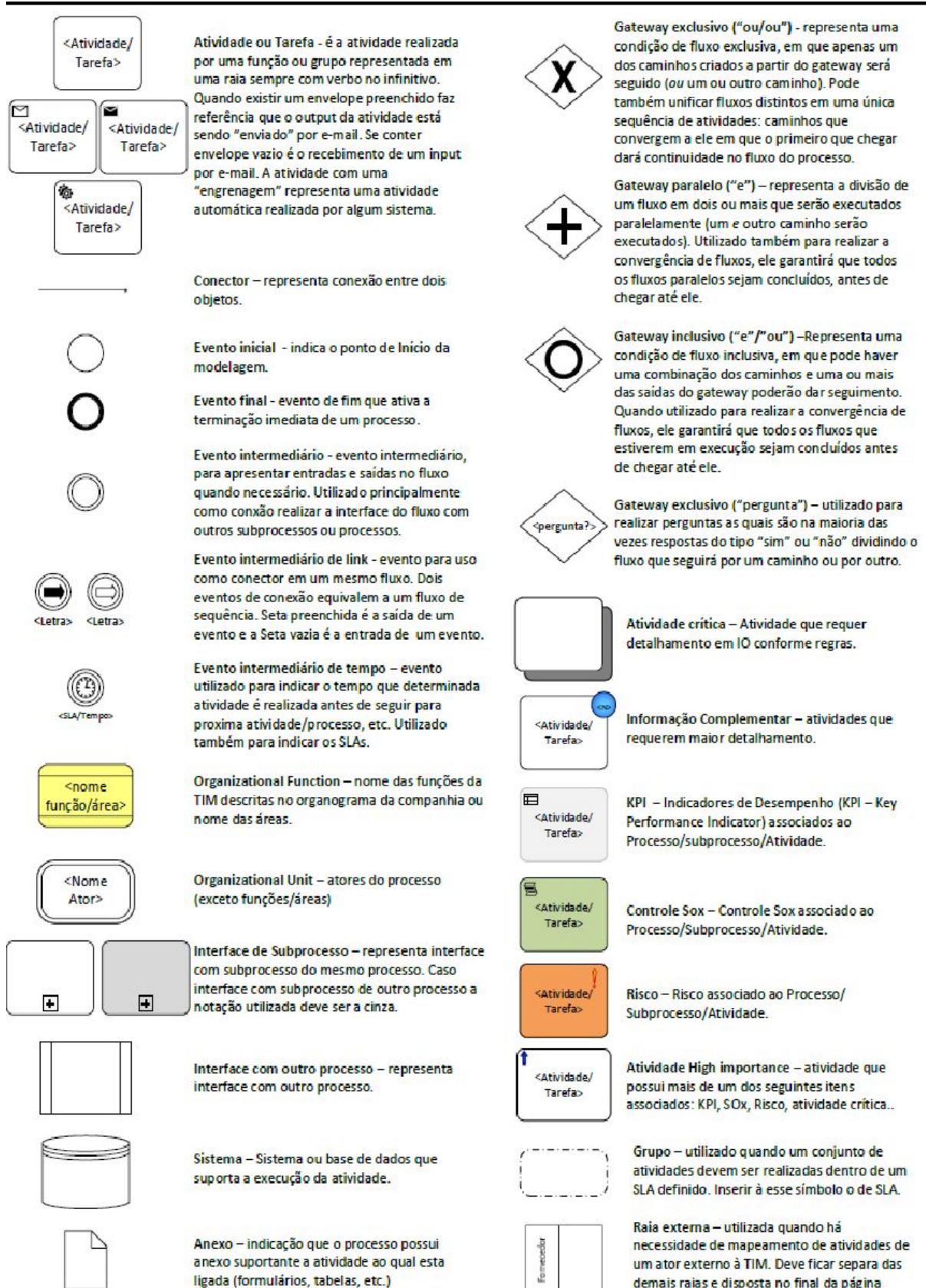


Figura 4 – Fluxograma, Colunas, Símbolos e Significado

Fonte: Fluxo “Interno” Empresa de Telecomunicação

- Descrição Dos Casos de Uso

**Normas e Legislações:** São políticas, condições ou restrições que devem ser consideradas na execução dos processos existentes em uma organização.

Exemplos de regras de negócio:

Um guarda estadual só pode aplicar multas em seu estado habilitado.

Um cliente do banco não pode sacar mais de R\$5.000 por dia de sua conta.

Um professor só poderá aplicar nota máxima de 10 pontos nas notas.

- Medição do desempenho do processo

- a) Definição dos requisitos

Os requisitos referem-se às características de qualidade ou necessidades do cliente, representando as saídas do processo, ou seja, é uma forma de transformar em realidade a ideia que o cliente tem de qualidade.

São condições que devem ser satisfeitas como as exigências legais essenciais para o sucesso de um processo, serviço ou produto.

São as necessidades básicas dos clientes ou das demais partes interessadas, explicitadas por eles, de maneira formal ou informal, essenciais e importantes para sua satisfação. (ABNT ISO 9000:2005).

Porém, se os requisitos de qualidade não refletirem inteiramente as necessidades dos usuários, a garantia da qualidade pode não prover a confiança adequada.

- Medição do desempenho do processo - Indicadores

A gestão de processos demanda a concepção e o contínuo monitoramento de Indicadores de Desempenho para a constante avaliação do alcance das metas estabelecidas.

Desta forma, tornam-se a base para a melhoria dos processos, uma vez que só se consegue melhorar aquilo que se consegue medir.

Indicadores são formas de representação quantificável de características (atributos ou requisitos) de produto, bens ou serviços e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo. (ZELTZER, 2005 apud Presser, 2015).

- ✓ Medição do desempenho do processo

b) Estabelecimento dos indicadores

Um indicador é a representação quantificável das características de produtos, serviços e processos que permite medir o nível de satisfação do cliente. (TAKASHINA 1999 apud Presser, 2015).

Os indicadores devem refletir os principais requisitos dos clientes, quanto à eficácia e eficiência.

Juntamente com os indicadores de um processo, são definidos:

- ✓ Índice: pode ser um número, um percentual, etc.
- ✓ Meta: é o valor de referência desejado para o indicador, a ser alcançado por um processo.
- ✓ Frequência da avaliação: diária, semanal, quinzenal.

Critérios para gerar indicadores:

- Grau de importância
- Simplicidade e clareza
- Baixo custo de obtenção
- Representativo e/ou abrangente
- Estável e durável
- Rastreável e acessível

- Confiável e coerente
- Comparável

## 2.5. Padronização e execução de processos

Somente com o processo validado junto aos seus executores é que se pode iniciar a padronização.

Padronizar é tomar os processos mapeados, os indicadores e metas, bem como as tarefas que foram definidas de forma a transformá-los em um padrão de trabalho, proporcionando operacionalidade e bons resultados ao processo e segurança nas ações.

A repetitividade das tarefas não é assegurada sem a existência de padrões operacionais a serem seguidos, constituindo-se em uma das etapas da busca da produtividade e da qualidade.

A adoção de padrões operacionais conduz para uma redução de erros e falhas e consequente eliminação de desperdício, seja de tempo, energia ou materiais. (LAPA, 1998 apud Presser, 2015).

## 2.6. Analise de processos

### a) Reengenharia de processos

A reengenharia significa um redesenho radical dos processos do negócio com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: nos custos, nos serviços e no tempo. (HAMMER e CHAMPY, 1994 apud Presser, 2015).

Cury (2000) indica os passos de Ballé (1997) de redesenho dos processos:

- ✓ Identificar o que o cliente realmente quer;
- ✓ Esboçar o processo, desde seu período inicial, até a entrega do produto final, possibilitando conhecer a sequência das atividades envolvidas;

- ✓ Mapear fluxos de trabalho;
- ✓ Redesenhar o processo, considerando, principalmente, a sua agilidade e a sua otimização;
- ✓ Verificar e testar o processo;
- ✓ Implementar e padronizar.

b) Análise e melhoria de processos

Melhorar processos requer um exame do modo como as várias etapas do processo se relacionam umas com as outras, visando simplificar ou eliminar aquelas que não contribuem para o seu resultado ou não agregam valor ao processo. O maior potencial de melhoria muitas vezes é encontrado nas interfaces das áreas funcionais. (CURY, 2000; DAVENPORT, 1994; HAMMER e CHAMPY, 1994 apud Presser, 2015).

A metodologia de análise e melhoria de processos deverá pautar-se, de forma lógica (não necessariamente sequencial) – nas etapas:

- ✓ Avaliar os resultados dos indicadores do processo – identificar possíveis problemas;
- ✓ Comparar os resultados com a situação anterior;
- ✓ Comparar os resultados com a situação desejada (meta/padrões);
- ✓ Identificar as causas dos resultados indesejados;
- ✓ Identificar oportunidades de melhoria;
- Identificação de problemas

Problema é toda diferença entre a situação atual e a desejada.



Figura 5 - Identificação de um problema.

Fonte: adaptado de Mello et al (2002).

b) Análise e melhoria de processos

- ✓ Identificação das causas dos problemas

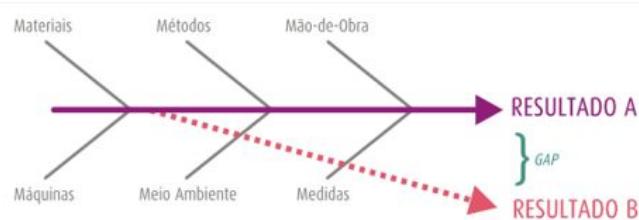


Figura 6 - Diagrama de causa e efeito.

Fonte: adaptado de Mello et al (2002).

- ✓ Identificação das causas dos problemas - Brainstorming

Também chamada de “tempestade cerebral”, é uma ferramenta para identificação das causas de um problema, para geração de novas ideias, conceitos e soluções para qualquer assunto em um ambiente livre de críticas e de restrições à imaginação.

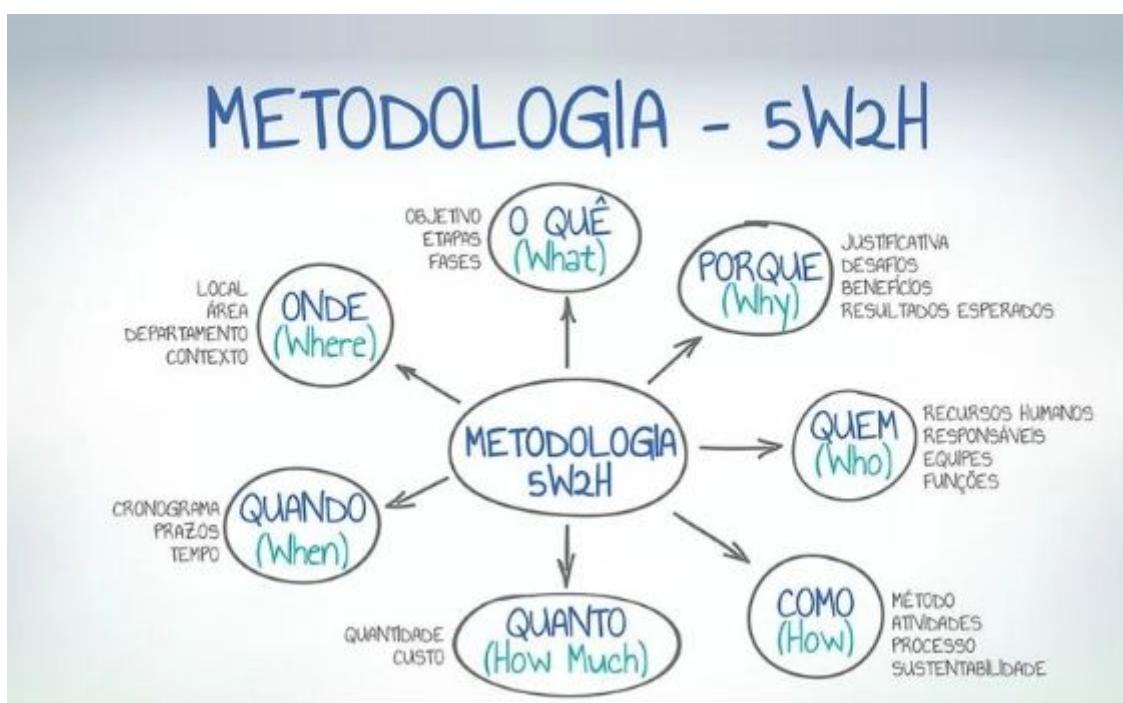


Figura 7 – Metodologia 5W2H

Fonte: agarreseusucceso.com.br

## 2.7. Ações para correção

### ✓ Plano de ação

O plano de ação consiste em bloquear as causas fundamentais de forma definitiva. Para isto, deve-se verificar se as ações que foram tomadas são para sanar as causas fundamentais e não seus efeitos e, também se não trarão nenhum efeito indesejável a outro setor.

## 2.8. Principais processos

### 2.8.1. Processo para criação de ordem do canal Trade MKT

### ✓ Visão geral padrão de uma organização:

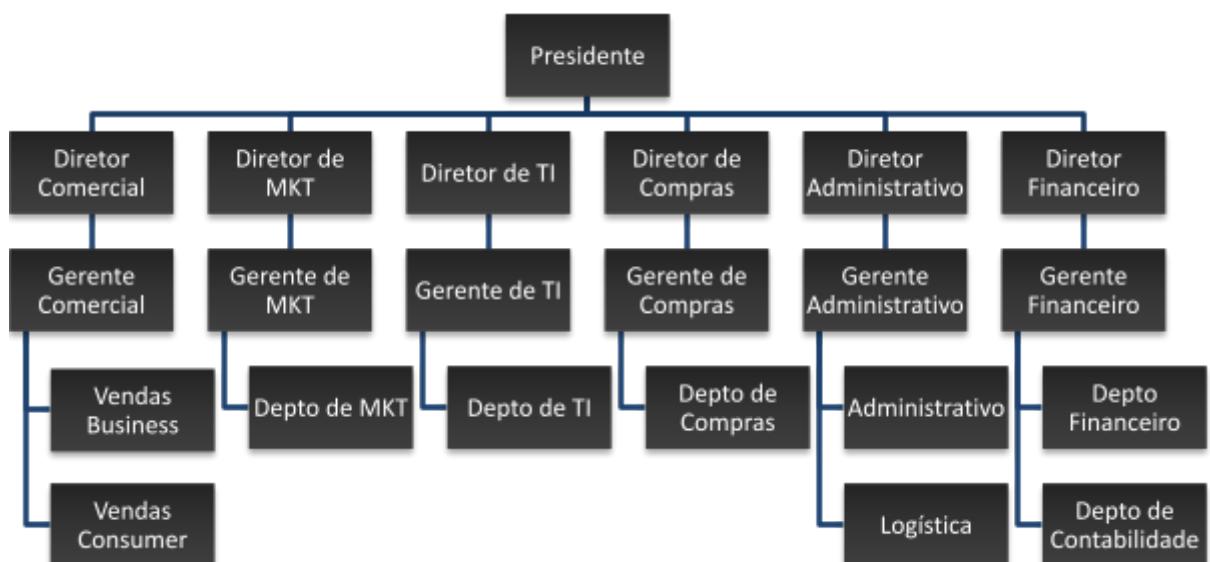


Figura 8 – Processo etapa 1

Fonte: Elaborado pelo autor

Departamento de Vendas Consumer lançará novo material e/ou promoção.

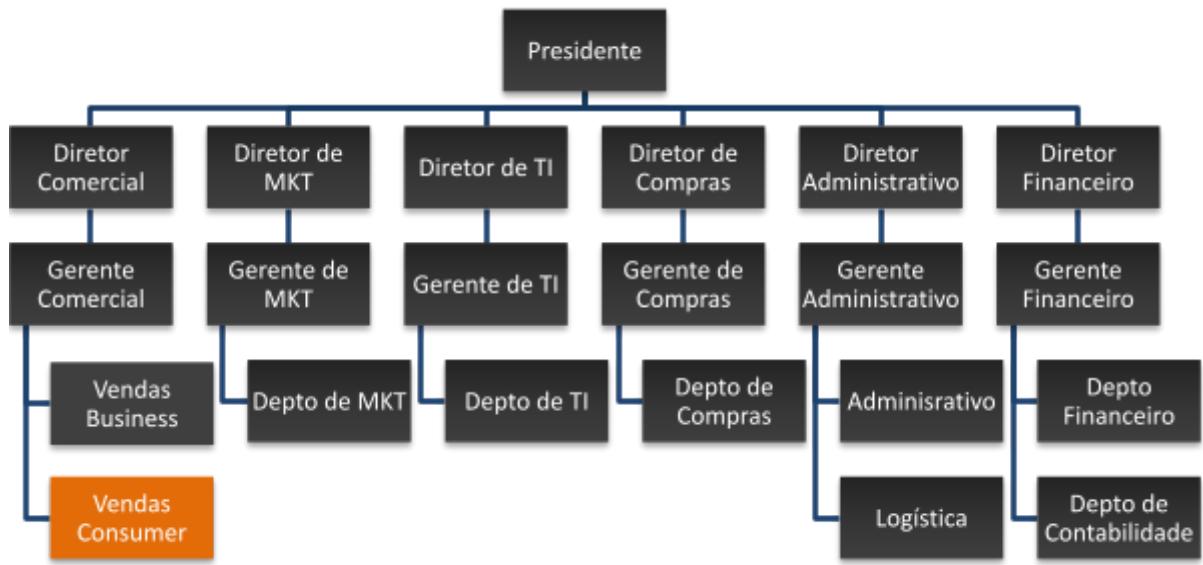


Figura 9 – Processo etapa 2

Fonte: Elaborado pelo autor

É feita uma solicitação de envio/confecção de material do Departamento de Vendas Consumer para o Departamento de Trade MKT

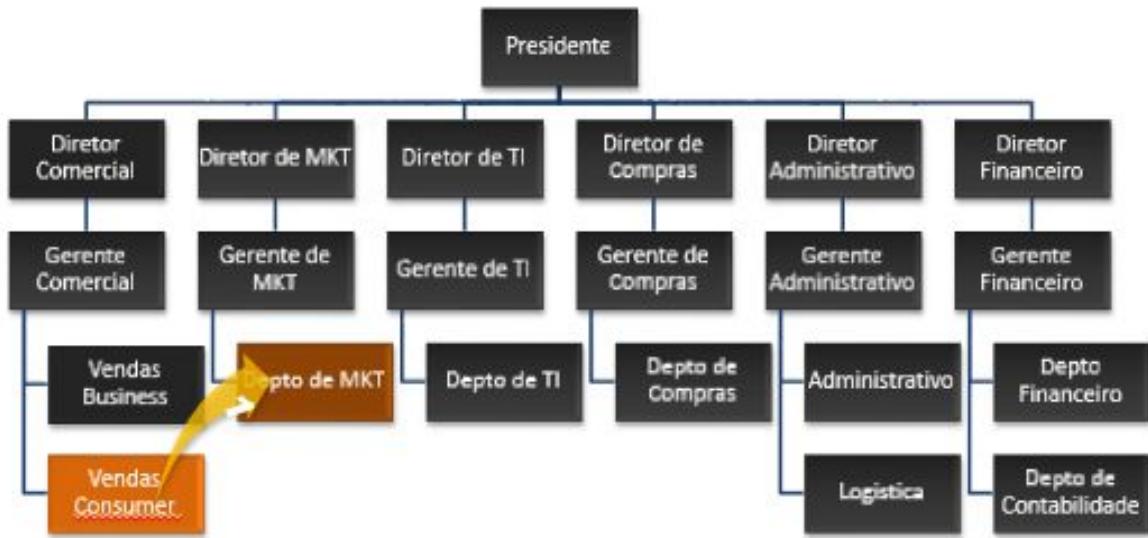


Figura 10 – Processo etapa 3

Fonte: Elaborado pelo autor

É feita uma solicitação de criação de ordem de material já existente em estoque do Departamento de Trade MKT para o Departamento de TI.

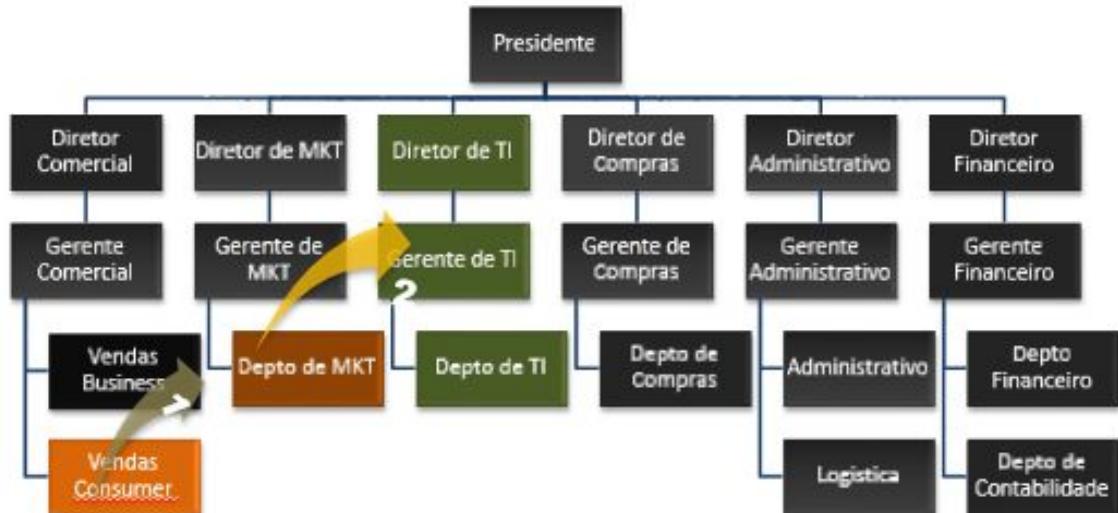


Figura 11 – Processo etapa 4

Fonte: Elaborado pelo autor

O Departamento de TI em paralelo com o Departamento Financeiro realiza todas as análises de acordo com o perfil do cliente para verificar cadastro, limites e aprovação de crédito.

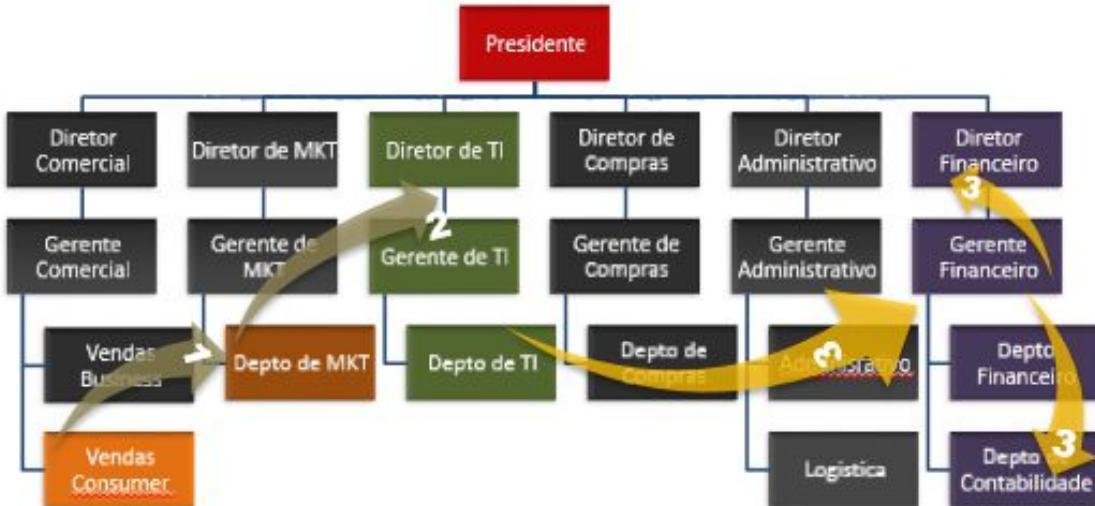


Figura 12 – Processo etapa 5

Fonte: Elaborado pelo autor

Após todas as validações sistêmicas entre o Departamento de TI e o Departamento Financeiro é feita a criação da ordem de venda que é enviada para o Departamento Logístico efetuar a separação, faturamento e a expedição para o parceiro.

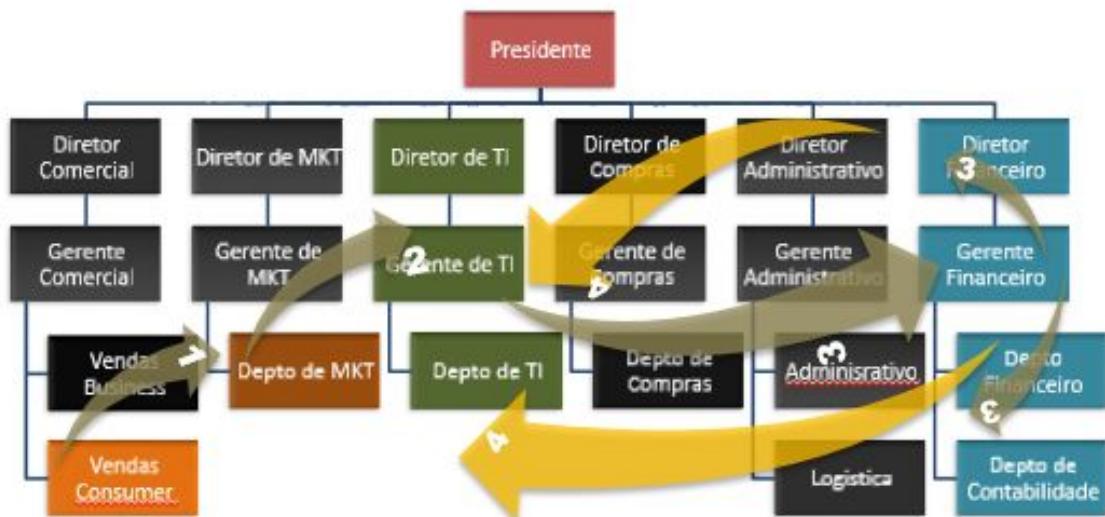


Figura 13 – Processo etapa 6

Fonte: Elaborado pelo autor

Após o Departamento Logístico efetuar a separação, faturamento e a expedição fica como responsável por todos os demais processos, acompanhamento da entrega, retorno de informação e conclusão da entrega para o parceiro no SLA proposto.

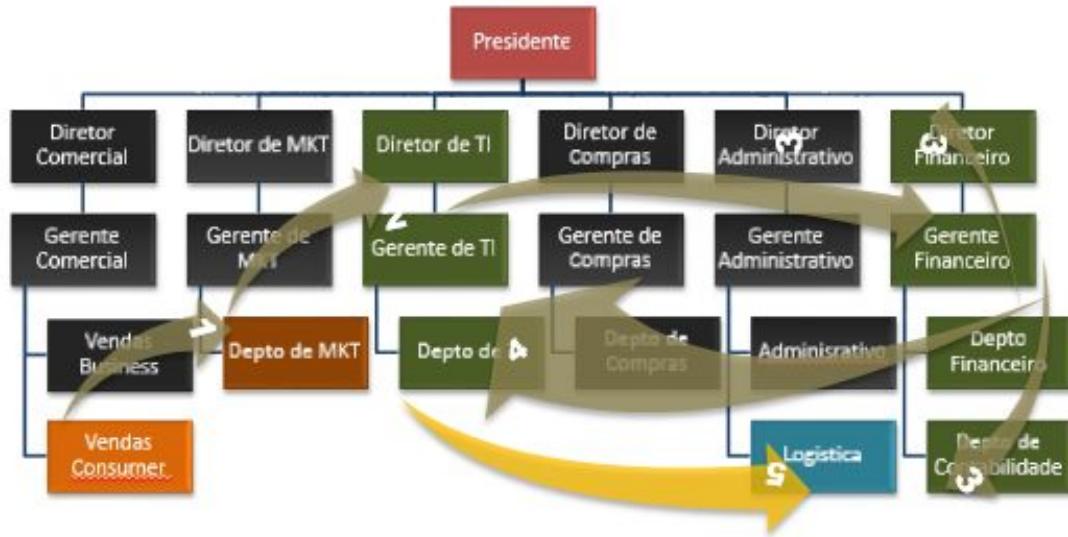


Figura 14 – Processo etapa 7

Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.9 Clientes do processo

Os clientes que fazem parte deste processo são todas as áreas/canais comerciais (Corporativo, Consumer, Canal Direto, Trade MKT, Fixa e entre outros) que necessitarem abastecer com material/serviço com saldo alocado em estoque, por intermédio do Departamento Logístico e seguir com todas as etapas do processo mencionado.

## 2.10 Objetivo

O Processo de criação de ordem tem como finalidade o abastecimento de materiais e/ou serviços destinados a parceiros, lojas próprias e clientes pessoa física e/ou jurídica.

## 2.11 Campo de aplicação

Conforme já mencionado, são todas as áreas/canais comerciais (Corporativo, Consumer, Canal Direto, Trade MKT, Fixa e entre outros) que necessitarem abastecer com material/serviço com saldo alocado em estoque, por intermédio do Departamento Logístico e

seguir com todas as etapas do processo mencionado. O processo tem como garantia, a execução de forma correta das áreas Comercial, TI, Financeiro e Logística.

## 2.12 Responsabilidade pelo processo

A responsabilidade pelo processo fica associada à Diretoria de Logística, que seria a responsável pela intermediação, mas não diminuindo a importância das demais áreas, pois para que seja finalizado com sucesso, o fluxo anterior tem que ser executado conforme desenho processual, com possibilidade de recusa após entrada no Departamento Logístico.

## 3. DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE MELHORIA NO PROCESSO

### 3.1. Plano de ação 5W2H



Figura 15 – Plano de Ação 5W2H

Fonte: jreng.net

✓ O que é a ferramenta 5W2H?

A ferramenta 5W2H é um checklist/ferramenta de gestão que administra atividades, prazos e responsabilidades que podem auxiliar a eliminar dúvidas e impasses desde que desenvolvidas com clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Tem como função definir o que será feito, porque, onde, quem irá fazer, quando será feito, como e quanto custará.

A sigla é formada pelas iniciais, em inglês, das sete diretrizes que, quando bem desenvolvidas com clareza e eficiência, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade.

São elas:

Os 5W:

- ✓ What (o que será feito?) – Etapas – Defina de forma mais clara possível o problema ou meta almejada.
- ✓ Why (por que será feito?) – Justificativa – Quando os reais motivos são esclarecidos, os colaboradores tendem a se engajar mais e trabalhar para que o problema seja resolvido ou a meta alcançada.
- ✓ Where (onde será feito?) – Local – Definir o local exato onde a ação será executada (mais comum em empresas grandes).
- ✓ When (quando será feito?) – Tempo – Estabelecer os prazos e repassar para a equipe, para não haver cobranças antes da hora ou trabalhar sob pressão.
- ✓ Who (por quem será feito?) – Responsabilidade – Definir quem irá ajudar alcançar o objetivo, designando as atividades à pessoas qualificadas a executá-las. Além disso, explicar quem e como será beneficiado por ela. Mantendo a equipe engajada.

Os 2H:

- ✓ How (como será feito?) – Método - Detalhar o caminho que será seguido de forma mais específica possível para evitar retrabalho ou falhar durante os processos. Guiando a equipe de forma correta.
- ✓ How much (quanto vai custar?) – Custo – Calcular quanto seu plano de ação irá custar para entrar em jogo, muito importante analisar se os recursos que você tem serão capazes de suprir a demanda do plano. Se não forem, será necessário ajustes em etapas anteriores.

Ou seja, a metodologia 5W2H é formada pelas respostas para essas sete perguntas essenciais de qualquer planejamento, seja de um projeto ou de uma área inteira.

Após as repostas fomentadas, você terá um mapa de atividades que vai ajudar a tornar a execução muito mais clara e efetiva, conforme no quadro abaixo.

What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Correção de um Processo	Melhoria e Redução de Custos	Nordeste	15/03/2020 a 15/07/2020	Diego Mendes	Alteração no Fluxo Macro do Processo	R\$ 0

Quadro 1 – Perguntas e Respostas 5W2H

Fonte: Elaborado pelo autor

Essa metodologia colabora muito com as empresas que estão em desenvolvimento ou a se manter estável no mercado, diante da ferramenta permitir acompanhar o andamento de forma dinâmica, e realizar ajustes e modificações no decorrer do trabalho. Além de envolver os participantes que estão engajado no projeto. Uma ferramenta que pode economizar muito tempo e recursos para as organizações.

### 3.2. Abordagem BPM

Em um projeto de gestão de processos de negócio, baseadas em entrevistas de levantamento de processos que servem de fonte para a modelagem em formato de cadeia de valor, fluxo de processos e detalhamento das atividades.

Depois que esses modelos são gerados, eles passam pela revisão interna de um membro da equipe de modelagem que pode sugerir ajustes. Após finalizado, o modelo é submetido à validação dos clientes e usuários. Caso sejam necessárias, são realizadas

modificações. Dependendo do tamanho do processo e do número de atividades, esse ciclo de revisões, validações e ajustes se torna mais longo.

A figura abaixo resume simplificadamente a sobrecarga de documentação e loops de revisões em um projeto de BPM tradicional.



Figura 16 – Metodologia BPM

Fonte: [dheka.com.br](http://dheka.com.br)

- Loops de revisões em um projeto de BPM

Para tornar esse processo mais dinâmico e rápido, algumas práticas ágeis podem ser aproveitadas. sobre como desenvolver um projeto de BPM Ágil ou Lean BPM. Apesar de existirem diversos trabalhos sobre o uso de métodos ágeis no desenvolvimento de software, o uso de métodos ágeis na gestão de processos ainda é algo novo. Existem alguns trabalhos que abordam a inclusão de práticas ágeis nos projetos de BPM (KOLAR e PITNER, 2013; THIEMICH e PUHLMANN, 2013 apud Magalhães, 2020), porém eles não sugerem uma metodologia ou descrevem como realizar essa inclusão.



Figura 17 – Ciclo BPM

Fonte: dheka.com.br

A abordagem de BPM Ágil ou Lean BPM pode ser resumida primeiramente, pela modelagem do processo que é dividida em pequenas entregas. Nas reuniões são levantados os processos que serão descritos como estórias. As estórias descrevem através de post-its o funcionamento dos processos e atividades e são usadas para o planejamento, priorização e divisão do trabalho.

- BPM Ágil

Ao invés de um registro formal através da ata da reunião de levantamento, é proposto que durante a reunião sejam criadas que ajudem à modelagem do processo.

- Ficha de Processos

Durante a modelagem de processos, ao invés de lidar com todos os modelos existentes, o cliente pode adaptar/configurar/personalizar a modelagem, de acordo com as suas necessidades e visando a simplicidade. Através do cardápio de processos, é possível selecionar quais modelos/diagramas (diagrama de objetivos, estrutura organizacional, modelo de localização, glossário, cadeia de valor, fluxo de processo e diagrama de detalhamento de atividade) e elementos/objetos (riscos, indicadores, regras de negócio, requisitos de negócio e etc.) serão adotados.

Após esta seleção, um backlog com as tarefas do projeto de BPM é criado. O trabalho de modelagem é planejado e dividido em pequenas entregas (sprints) com duração aproximada de 15 ou 30 dias. De acordo com esta duração, será necessário dividir essas entregas em um ou mais sprints. As tarefas a serem executadas são alocadas em seus respectivos sprints. O backlog e os sprints são cadastrados em uma ferramenta, aonde a equipe de modelagem fará o acompanhamento do projeto de BPM.

Além disso, a modelagem de processos seguirá uma padronização através de regras e boas práticas definidas em um documento de diretrizes de modelagem e será realizada em uma ferramenta de modelagem de processos colaborativa, facilitando assim a revisão que poderá ser realizada durante a própria modelagem.

Por fim, podem ser alocados mais de um analista por processo e adotado um rodízio de analistas nos processos. Isto torna a modelagem mais dinâmica, pois os analistas podem discutir as dúvidas que surgem durante a modelagem e apresentar ideias ou soluções de modelagem para alguns problemas de representação não triviais. O rodízio de analistas também ajuda a padronização da modelagem entre os diferentes processos tratados no projeto e a elaboração de modelos com mais qualidade, já que visões diferentes contribuem com sugestões de ajustes e melhorias.

### 3.3. Metodologia PDCA



Figura 18 – Ciclo PDCA

Fonte: siteware.com.br

A metodologia PDCA surgiu nos Estados Unidos na década de 20, criado pelo estatístico americano Walter Andrew Shewhart. Após diversos anos de evolução, hoje o PDCA é um método mundialmente reconhecido como uma ferramenta de melhoria contínua composta pelas seguintes etapas:

- ✓ P (do inglês – Plan) = Planejamento
- ✓ D (do inglês – Do) = Execução
- ✓ C (do inglês – Check) = Verificação
- ✓ A (do inglês – Act) = Agir
  
- Planejamento

Na fase do planejamento são estabelecidos os objetivos e as metas. Que problema você resolverá dessa vez? Por que é preciso resolver essa questão?? Nessa etapa o cenário ou problema é analisado e, diante disso, deve ser construído um plano contendo os passos que se pretende realizar.

A partir disso, deve levar em consideração 4 fases fundamentais:

- ✓ Estabelecimento dos objetivos do ciclo;
- ✓ Escolha do caminho para que estes objetivos sejam atingidos;
- ✓ Definição do método que deverá ser utilizado para isso. E deve também montar a equipe, escolhendo os profissionais que liderarão os processos.
- ✓ Como ocorre em qualquer planejamento, a boa e cuidadosa elaboração desta etapa evita falhas e perdas de tempo desnecessárias nas próximas fases da metodologia PDCA.
- Execução

O planejamento está pronto e bem detalhado? Hora de colocá-lo em prática e tocar a execução do plano, que consiste também em treinar os envolvidos para prepará-los para o método que será empregado. Esta é a etapa mais importante do ciclo e deve ser acompanhada bem de perto para que em nenhum momento se desvie do que foi planejado e para que tenha máxima produtividade.

Nessa fase, o plano de ação é colocado em prática segundo o que foi planejado, cuidando para que não haja nenhum tipo de desvio pelo meio do caminho. Se não for possível executar o planejado, será preciso voltar à fase anterior e verificar os motivos de o planejamento ter falhado. Já se a iniciativa for executada conforme o previsto, deve-se partir para a próxima fase, encarando a análise dos resultados.

- Verificação

O terceiro passo é a análise ou verificação dos resultados alcançados e dos dados coletados. Esta etapa pode se desenvolver tanto ao mesmo tempo em que o plano quando é elaborado – quando se verifica se o trabalho está sendo feito da forma devida – quanto após a execução, quando são feitas as análises estatísticas dos dados e a verificação de todos os itens. O principal objetivo desta fase é detectar eventuais erros ou falhas.

- Atuar

O Atuar é a etapa que mais requer atenção. Está relacionada a agir/atuar de acordo com o resultado obtido e observado na etapa de verificação. Sendo assim, pode haver duas situações: o alcance ou não do resultado esperado. Caso o resultado seja alcançado, deve-se incorporar o método/processo ou melhoria na rotina ou até mesmo em outros processos. Entretanto, caso o resultado não tenha atingido as expectativas desejadas, deve-se identificar os pontos de falhas e reiniciar o círculo novamente.

Erros mais cometidos na aplicação da metodologia PDCA.

Por mais simples que pareça, aplicar a metodologia PDCA não é uma tarefa trivial. Diante disso, alguns erros são comumente cometidos durante a aplicação do método.

São eles:

- ✓ Análise superficial: é comum durante a etapa de planejamento que a ansiedade por resolver rapidamente o problema ou a vontade colocar em prática as ideias atrapalhe na hora de analisar o problema e pensar nas ações que devem ser executadas. O melhor a fazer nesse cenário é contar com ferramentas de apoio (como mencionado anteriormente – 5 Porquês, Diagrama de Ishikawa e 5W2H) e realizar o planejamento em grupo, envolvendo pessoas que têm contato direto com o processo abordado, assim diferentes percepções serão levantadas e poderão ser consideradas.
- ✓ Falta de qualificação: é importante que seja checado se há a necessidade de alguma qualificação para a execução do que foi planejado. Não adianta idealizar um plano de ação incrível sendo que as pessoas que irão executar as ações não têm o conhecimento necessário ou experiência para executá-las. Então, é importante considerar os pré-requisitos e a necessidade de capacitação da equipe durante a construção do planejamento.
- ✓ Verificação imprecisa: ao avaliar e verificar os resultados do que foi executado é importante que os critérios escolhidos sejam realísticos e muito claros. Muitas vezes, os resultados (tanto positivos quanto negativos) ficam mascarados porque os controles

e formas de avaliação não são escolhidos adequadamente. Quando isso acontece, a aplicação do PDCA falha, pois os resultados da etapa de verificação são a entrada para etapa posterior, o agir/atuar.

### 3.4. Desenho e Mapeamento do Processo

#### 3.4.1. Macrofluxo - AS IS x TO BE

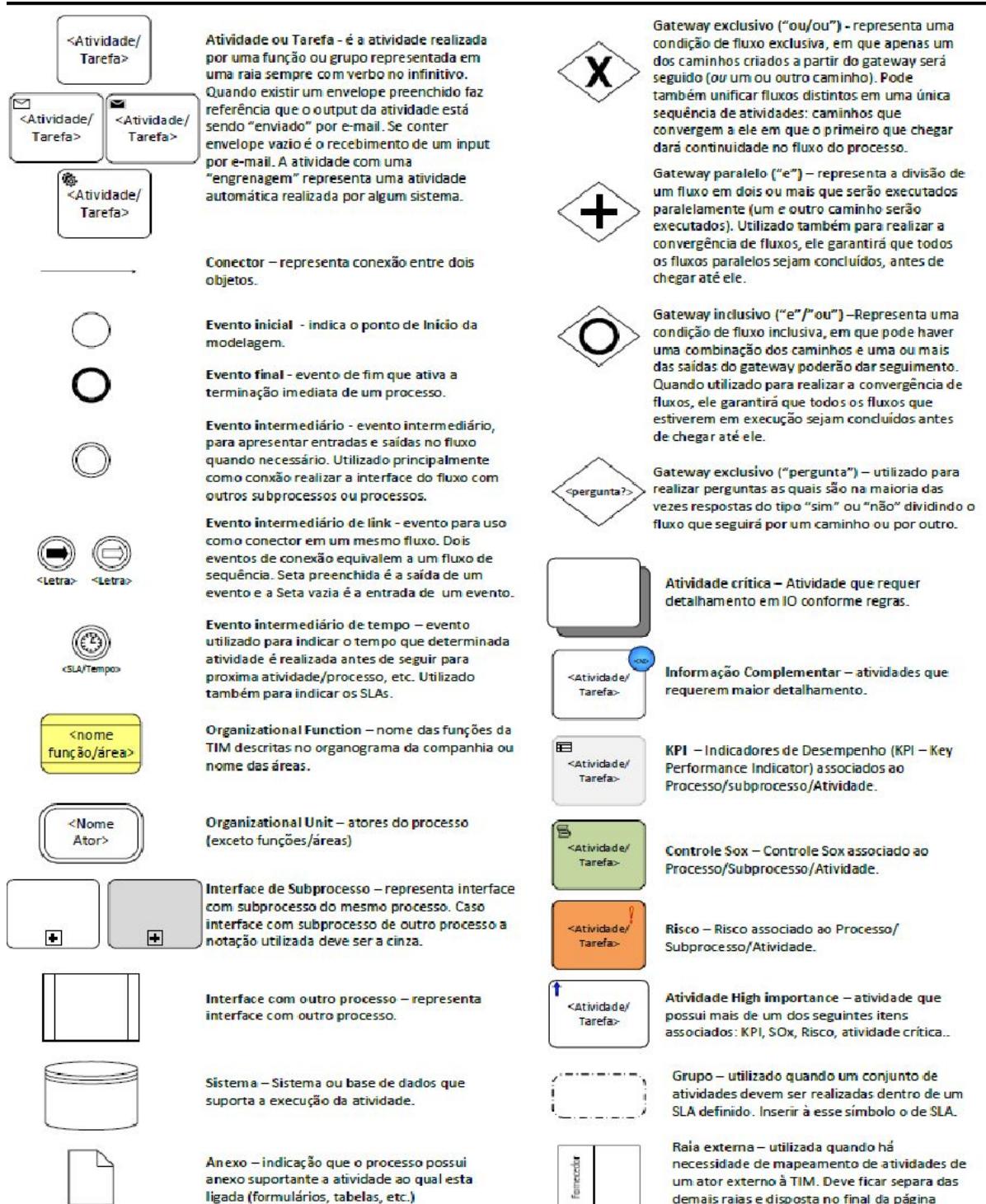


Figura 19 – Símbolos padrões da TIM utilizados no fluxograma visando o desenho/redesenho dos processos.

Fonte: Empresa Multinacional de Telecomunicação

- AS IS

Na etapa 1 do Macrofluxo, conforme abaixo é apresentado a etapa em que o canal faz a solicitação de demanda para a área comercial.



Figura 20 – Macrofluxo Canal

Fonte: Empresa Multinacional de Telecomunicação

Na etapa 2 do Macrofluxo, conforme abaixo é apresentado a etapa em que a TI faz a criação da demanda sistêmica demandada pelo canal.

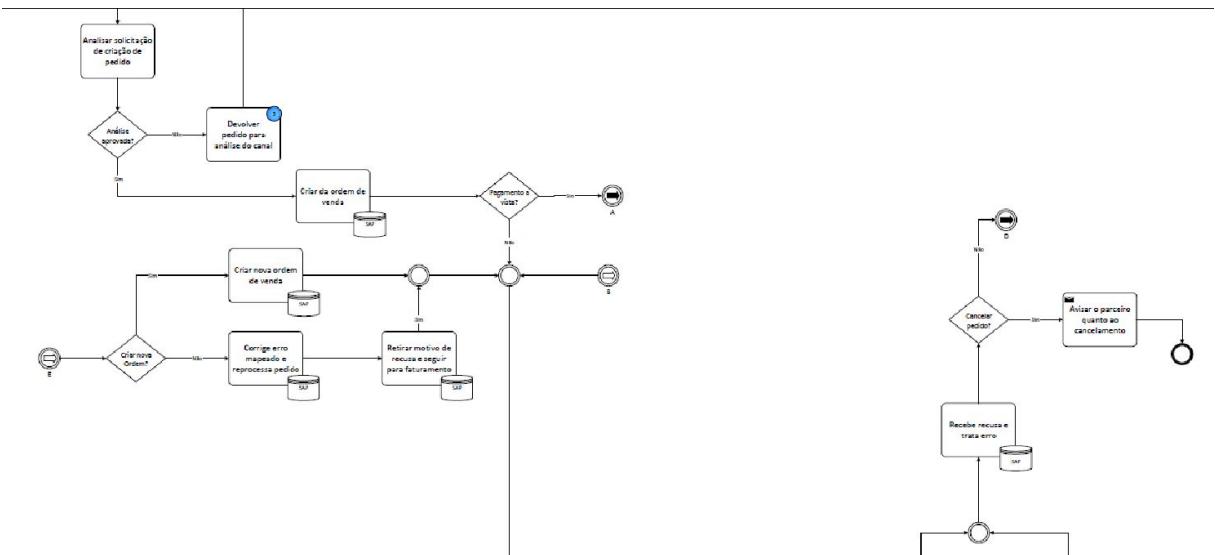


Figura 21 – Macrofluxo Criação de Ordem

Fonte: Empresa Multinacional de Telecomunicação

Na etapa 3 do Macrofluxo, conforme abaixo é apresentado a etapa em que a Logística faz todo o processo de faturamento e expedição demandado pelo canal e criado pela TI.

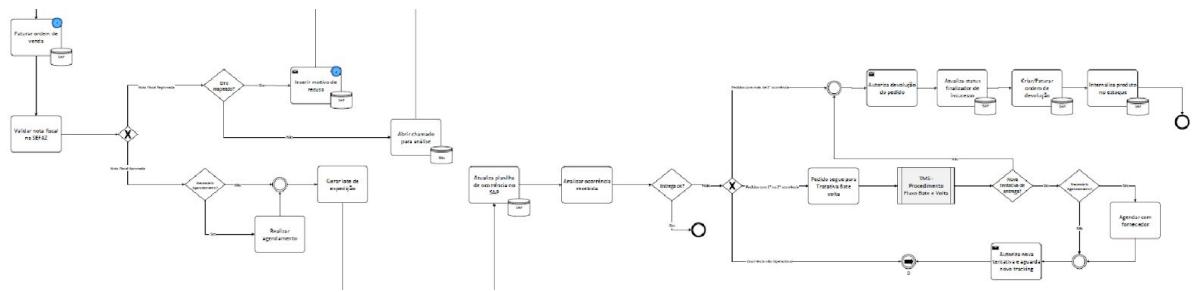


Figura 22 – Macrofluxo Faturamento de Ordem

Fonte: Empresa Multinacional de Telecomunicação

Informações complementares:

- Preencher máscara padrão para criação de ordem**

A máscara é preenchida e a solicitação é enviada para TI via e-mail ou sistema.

- Devolver pedido para análise do canal**

Os pedidos enviados pelo sistema devem ser devolvidos pelo próprio sistema. Os pedidos enviados por e-mail deverão ser devolvidos na própria e-mail.

- Faturar ordem de venda**

Pedidos com pagamento à vista caem para faturamento após compensação de pagamento do boleto. Pedidos com pagamento à prazo caem para faturamento após autorização do crédito.

- Inserir motivos de recusa**

Deve ser inserido motivo de recusa na ordem e a recusa deve ser informada á área requisitante.

- TO BE

No ajuste do processo foi necessário criar uma premissa para início do atendimento de TI, com a condição de que a máscara criada para emissão de ordem de venda, deveria ser composta por cliente, ocasionando o faturamento de apenas uma nota por cliente/parceiro.

No processo anterior, não existia premissa para criação da máscara de criação de ordem de venda, e o canal fazia o processo por material, ocasionando várias emissões de notas para um mesmo cliente/parceiro e, como consequência, o aumento de ordens para faturamento.

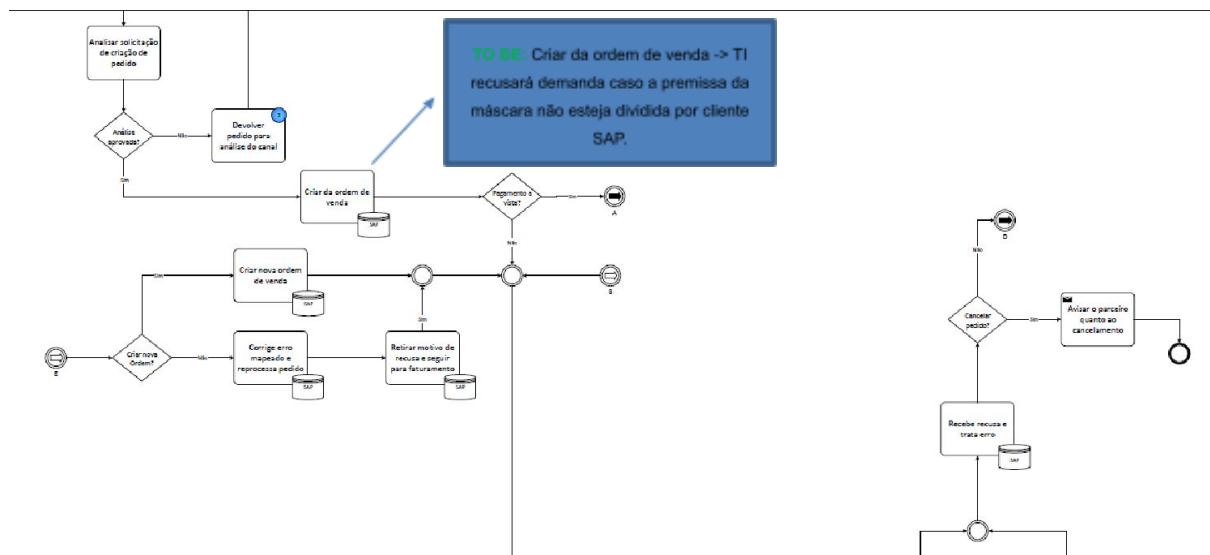


Figura 23 – Macrofluxo Criação de Ordem TO BE

Fonte: Empresa Multinacional de Telecomunicação modificado pelo autor

Como forma de reforçar que o processo será atendido conforme o esperado, foi feito uma segunda alteração na etapa do processo que é realizado pela Logística, onde o operador logístico fica responsável por analisar todas as ordens de venda criadas por TI, e seguir com a recusa sistemática, caso exista mais de uma ordem criada para o mesmo cliente.

No processo anterior, logística seguiria com o faturamento e expedição sem filtro e análise. Todavia, como o custo acarretado refletia na etapa da logística, referente ao transporte, a área teria o maior impacto operacional e financeiro.

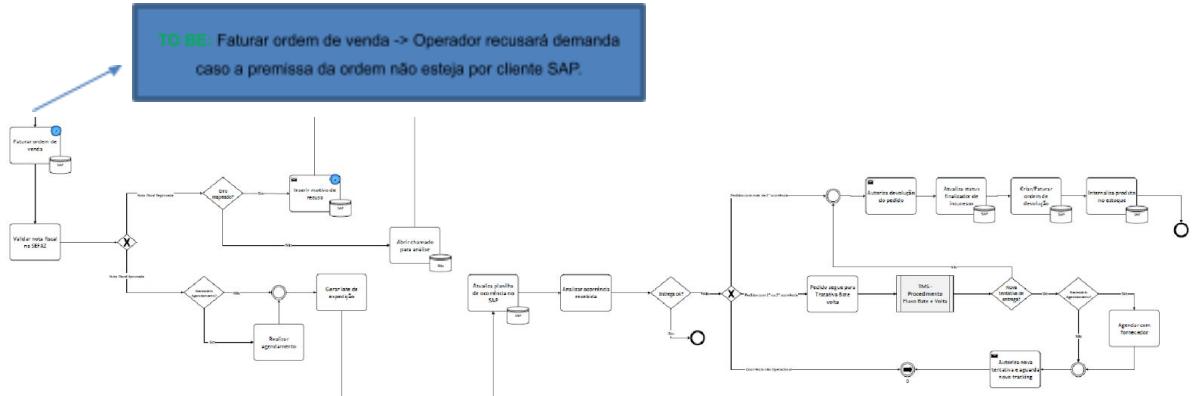


Figura 24 – Macrofluxo Faturamento de Ordem TO BE

Fonte: Empresa Multinacional de Telecomunicação modificado pelo autor

Informações complementares:

- Preencher máscara padrão para criação de ordem:

**AS IS:** A máscara é preenchida e a solicitação é enviada para TI via e-mail ou sistema.

**TO BE:** Fluxo permanece, mas com a premissa de preencher a máscara por cliente ao invés de material.

- Devolver pedido para análise do canal:

**AS IS:** Os pedidos enviados pelo sistema devem ser devolvidos pelo próprio sistema.

Os pedidos enviados por e-mail deverão ser devolvidos na própria e-mail.

**TO BE:** Sem alterações.

- Faturar ordem de venda

**AS IS:** Pedidos com pagamento à vista caem para faturamento após compensação de pagamento do boleto. Pedidos com pagamento à prazo caem para faturamento após autorização do crédito.

**TO BE:** Fluxo permanece, mas mesmo que o crédito aprovado, caso não esteja nos padrões do processo, será feito a recusa com mais esse motivo.

- Inserir motivos de recusa

**AS IS:** Deve ser inserido motivo de recusa na ordem e a recusa deve ser informada á área requisitante.

**TO BE:** Caso seja identificado mais de uma ordem por cliente, será feito a recusa sistêmica para que o canal e a TI refaça o processo de criação de máscara e ordem de venda.

## 4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DE MELHORIA NO PROCESSO

### 4.1. Gerenciamento de Desempenho do Negócio

A partir do desenvolvimento do projeto e dos resultados comprovados, foi explanado o plano de ação e os resultados obtidos para o corpo de gestores, diretoria, pares de logística de operações e logística de custos. Diante resultado, foi adotado um grupo de força tarefa – soft skills para desenvolvimento de novas melhorias em processos e outros temas que remetesse ganhos financeiros e redução de custos. Não só visando o custo, mas ações que corrijam e/ou desenvolvam melhorias para a área “logística” niveling todas as operações existentes no âmbito nacional.

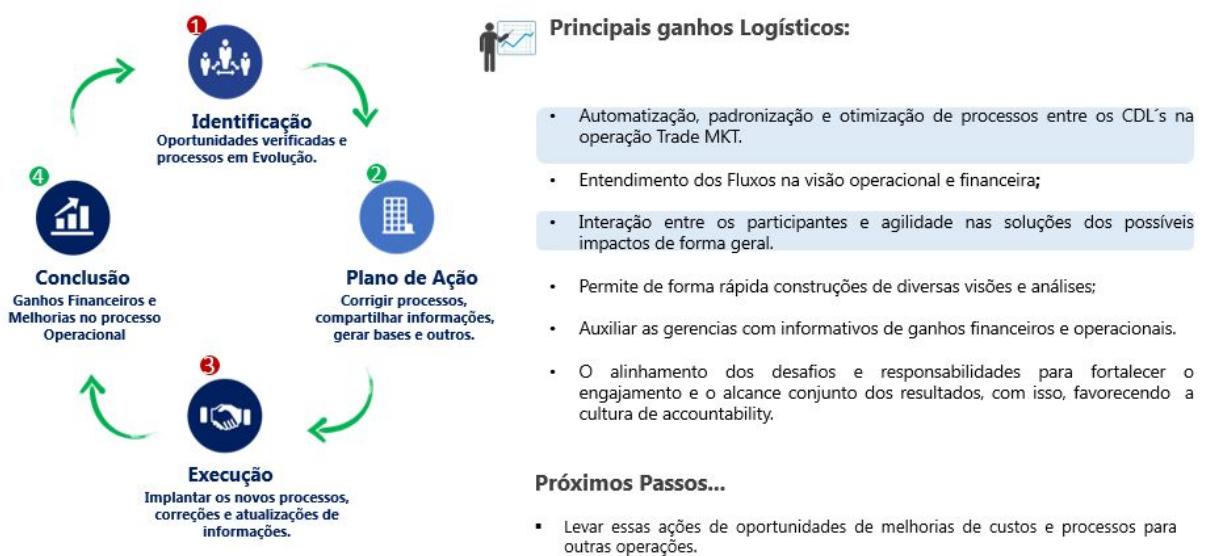


Figura 25 – Objetivos com a Aplicação de Melhorias do Processo

Fonte: Elaborado pelo autor

## 4.2. Mapeamento AS-IS

De forma quantitativa e qualitativa, utilizando amostragem, logo foi perceptível os ganhos financeiros que o ajuste no processo de criação de ordem teria em relação aos custos com transporte.

O formato atual estava acarretando custos extras apenas pelo fato de uma falha no macro fluxo do processo, onde a área de TI realizava a criação das ordens para faturamento em um formato onde a quantidade de notas aumentava, consequentemente, a quantidade de transportes e fretes mais elevados, pois uma maior quantidade era feita pelo valor do frete mínimo.

Transporte Vs Custos								
Semana		Data do Lote (All)		Mês (All)		Semana 51		
Row Labels	Cliente	Data Nota Fiscal	Região	Sum of Peso Bruto	Count of Nota Fiscal	Sum of Preço Final	Faixa de Preço Optimizado em uma única OV	Preço Final Optimizado em uma única OV
4500	NILSON BANDEIRA SANTOS - EPP	17/12/2019	PI	2,862	4	343,9489204	R\$ 36,83	R\$ 105,41
4937	ALOCEI LTDA - ME	17/12/2019	PI	1,662	3	199,7355368		
23699	CONECTRIO COMERCIO E SERVICOS DE	17/12/2019	PI	1,662	3	199,7355368		
UIC163	LOJA TERESINA	19/12/2019	PI	0,022	1	2,64391204		
Grand Total				6,208	11	746,0639066		

Quadro 2 – Amostragem Inicial para Ação de Melhoria no Processo

Fonte: Elaborado pelo autor

Em relação ao frete mínimo, conforme quadro 2 abaixo, por questões contratuais, notas com peso abaixo de 2Kg possuem uma valoração maior que notas acima desta faixa, e com redução a cada troca de faixa. Logo, quanto mais transportes dentro da faixa de transporte mínimo, mais custos terá a operação.

Na prática, o processo de criação de ordem estava acarretando esses custos extras, pois no fluxo de criação de ordem não estava mapeado um formato específico para input de demanda.

Indireto e Direto - Preço			
Origem	Destino	Região	Peso excedente
CDL PE	AL	Região Metropolitana	R\$ 0,52
	AL	Interior	R\$ 1,46
	BA	Região Metropolitana	R\$ 2,65
	BA	Interior	R\$ 4,25
	CE	Região Metropolitana	R\$ 0,58
	CE	Interior	R\$ 1,28
	PB	Região Metropolitana	R\$ 0,45
	PB	Interior	R\$ 0,78
	PE	Região Metropolitana	R\$ 0,41
	PE	Interior	R\$ 0,71
CDL BA	PI	Região Metropolitana	R\$ 4,52
	PI	Interior	R\$ 5,92
	RN	Região Metropolitana	R\$ 0,52
	RN	Interior	R\$ 1,16
	SE	Região Metropolitana	R\$ 2,89
	AL	Região Metropolitana	R\$ 37,96
	AL	Interior	R\$ 10,25
	BA	Região Metropolitana	R\$ 8,41
	BA	Interior	R\$ 6,73
	CE	Região Metropolitana	R\$ 2,38
CDL CE	CE	Interior	R\$ 1,73
	PB	Região Metropolitana	R\$ 2,75
	PB	Interior	R\$ 2,21
	PE	Região Metropolitana	R\$ 1,10
	PE	Interior	R\$ 0,88
	AL	Região Metropolitana	R\$ 1,76
	AL	Interior	R\$ 1,38
	BA	Região Metropolitana	R\$ 1,21
	BA	Interior	R\$ 0,95
	CE	Região Metropolitana	R\$ 0,88
CDL PB	CE	Interior	R\$ 0,76
	PE	Região Metropolitana	R\$ 33,40
	PE	Interior	R\$ 9,02
	AL	Região Metropolitana	R\$ 7,77
	AL	Interior	R\$ 4,23
	BA	Região Metropolitana	R\$ 10,00
	BA	Interior	R\$ 7,77
	CE	Região Metropolitana	R\$ 2,69
	CE	Interior	R\$ 1,73
	PB	Região Metropolitana	R\$ 1,38
CDL PI	PB	Interior	R\$ 1,21
	PE	Região Metropolitana	R\$ 1,10
	PE	Interior	R\$ 0,88
	AL	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	AL	Interior	R\$ 0,50
	BA	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	BA	Interior	R\$ 0,50
	CE	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	CE	Interior	R\$ 0,50
	PB	Região Metropolitana	R\$ 1,00
CDL RN	PB	Interior	R\$ 0,50
	PE	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	PE	Interior	R\$ 0,50
	AL	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	AL	Interior	R\$ 0,50
	BA	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	BA	Interior	R\$ 0,50
	CE	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	CE	Interior	R\$ 0,50
	PB	Região Metropolitana	R\$ 1,00
CDL SE	PB	Interior	R\$ 0,50
	PE	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	PE	Interior	R\$ 0,50
	AL	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	AL	Interior	R\$ 0,50
	BA	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	BA	Interior	R\$ 0,50
	CE	Região Metropolitana	R\$ 1,00
	CE	Interior	R\$ 0,50
	PB	Região Metropolitana	R\$ 1,00

Quadro 3 – Tabela para valorar a métrica de cálculo

Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.3. Elaboração de Indicadores

Nesta etapa foi elaborado os indicadores de desempenho para a alteração do processo, de modo que se possa avaliar a efetividade de ações de melhoria através da comparação dos resultados.

Dessa forma, foi proposto medições gráficas, percentuais, textuais e com valoração dos ganhos e resultados após a correção e ação imediata em uma ação específica.

O primeiro indicador – figura 25 destaca o processo As Is x To Be, com ênfase em valores com e sem a alteração do processo e os ganhos financeiros.

Projeto piloto na regional NE realizado em Q1 junto com o time de Trade MKT, no qual visa a alteração no formato de criação e redução das ordens para faturamento.

*As Is:* Emissão de várias ordens por dia para o mesmo destino, ou seja, sem consolidação.

Passará a ser:

*To Be:* Unificação das ordens e período de corte para que tenha consolidação e entregas centralizadas.

#### Ação Transporte Operação Trade MKT



Com a ação, tivemos uma redução de 73% em relação ao método do custo padrão. Com isso, além da redução de custo, tivemos melhora no processo operacional na diminuição de ordens geradas.  
Adotar esse processo para os demais CDL's.

Figura 26 – Saving Otimização no Processo de Criação de Ordens 1.

Fonte: Elaborado pelo autor

O segundo indicador – figura 26, de forma mais textual, exalta as considerações sobre o ajuste do processo, sua projeção de ganhos para as demais campanhas e o resultado imediato da ação realizada na regional nordeste.

Na projeção, temos um resultado futuro com possibilidade de mensurar o quanto uma ação de revisão processual pode ter em retorno financeiro para uma organização.

Operação	Janeiro	Projetado
Marketing	R\$ 46.568,45	R\$ 232.842,25

**Considerações:**

Ajuste no processo de criação de Ordens da Operação de Trade Marketing ocorrido em Janeiro, gerou uma redução de 73% nos Custos de Transporte. Estima-se que, ação pode ocorrer para as 5 principais campanhas de Marketing.

**Projeção:**

Com base nos dados informados acima, conseguimos projetar uma redução de custos de até R\$ 232.842,25, até o fim do ano, com base nos critérios já elaborados anteriormente.

**Resultado:**

Com as ações sinalizadas acima, tivemos uma redução de custo de R\$ 46.568,45 até no mês vigente.

Figura 27 – Saving Otimização no Processo de Criação de Ordens 2.

Fonte: Elaborado pelo autor

O terceiro indicador – figura 27, de forma textual, gráfica e percentual, traz de forma global os resultados da ação em campanha específica.

**Considerações:**

- Análise do focal havia identificado falha no processo de criação de ordens;
- Canal tinha como prática a criação de ordens por produto (TM) e não por cliente, o que causaria sobrecarga no atendimento da demanda tanto no processo do OPL, como no do Transportador;

**Resultado:**

A atuação do focal, gerou uma redução na demanda criada, o que ocasionou também uma redução de custos em transporte (Custo Evitado: R\$ 46.568,45).

Figura 28 – Saving Otimização no Processo de Criação de Ordens 3.

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4.4. Proposta de Melhorias

Identificado o GAP no processo de criação das ordens, que estava ou poderia alavancar os custos com transporte, o canal de Trade Marketing foi acionado que estava criando ordens por TM, ao invés de cliente SAP, sobrecarregando vários participantes do processo:

- Sobrecarga do operador logístico;
- Sobrecarga de insumos;
- Sobrecarga de TI;
- Sobrecarga no transporte;
- Elevação de custos no transporte

Nesta ação, conseguimos otimizar a criação de cerca de 1200 ordens, em, aproximadamente, 120 ordens. Em seguida, foi feita a recusa e a solicitação de correção, para que a logística de operações seguisse com o processo já no formato corrigido.

Numa amostragem básica, de apenas um cliente do estado do PI, a economia chegaria a R\$238,54. Esse GAP custaria para organização, se não tivéssemos travado o faturamento e solicitado a correção, cerca de R\$46.000,00.

#### 4.5. Implantação das Melhorias

Além dos GAPs acima, identificamos outras práticas que podem otimizar a operação e reduzir custos.

- Gaps e soluções:
  - **Otimização no processo de criação de ordens;**
  - Unificação da criação de ordens da Sede e Regional (Criação das demandas, muitas vezes, acontecem em paralelo, para os mesmos clientes, alavancando os gastos com transporte);

- Demandas para os mesmos clientes em dias consecutivos e/ou próximos (Centralizar a criação em dias específicos, para evitar sobre carga no operador logístico e custos extras com transporte);
- Canal trabalha com demanda planejada, mesmo em pequenas campanhas, diferente dos demais canais de vendas (Possibilidade de criar grade para faturamento e criação de ordens, evitando demanda desordenada e custos extras com transporte);

De priori, a etapa do processo que foi corrigida, se deu na otimização do processo de criação de ordens, pois era o maior ofensor no momento e com indicadores e comprovações já mapeadas. Todavia, outros GAPs e pontos de melhorias foram apresentado para decisão e alinhamento gerencial entre as áreas.

## 5. CONCLUSÕES

O trabalho foi desenvolvido com o objetivo de gerar “saving” (ganhos financeiros) e melhoria no processo já existente, com embasamento em metodologia, abordagem e plano de ação. Tão logo, os objetivos pretendidos foram alcançados, e houve prospecção para dar início ao processo de implantação da metodologia desenvolvida nas demais regionais da organização.

A melhoria do processo visou de início os ganhos financeiros, porém foram aprimorados outros participantes, buscando eliminar pontos não causadores de valor no processo e sobrecarga em outros departamentos, além da logística.

De fato, os ganhos financeiros foram comprovados e o benchmarking interno foi aplicado para as demais regionais, consolidando a melhoria do processo no fluxo da empresa. Além do saving (ganhos financeiros) ocasionado, foi evitado sobrecarga no operador logístico, departamento de tecnologia e no transportador. Além de, redução de gastos com insumos e ganho de tempo na execução do processo em diversas áreas. Com os GAPs (lacunas) resolvidos, tivemos redução na quantidade de criação de ordens, com reflexo na redução do tempo nas atividades de cada área e redução de gastos com frete de transporte, diante da criação de uma única demanda por cliente.

Em execução, com essa melhoria no processo foi possível fazer uma projeção de custo evitado para os períodos de campanhas seguintes, e gerar satisfação e engajamento para melhorias em outros processos da companhia. A partir deste, os participantes são encorajados a seguir em frente e empoderar o sentimento de dono, com o conceito de accountability e partir para grupos de soft skills.

A reflexão é que a gestão por processos, independente da área de atuação e/ou posição hierárquica, deve ser de conhecimento de vários níveis organizacionais e revistos com uma certa periodicidade, pois com a agilidade, evolução, mutação e mudanças de pessoas e nas atividades, podem refletir no dia a dia e trazer perdas e/ou evitar ganhos significantes e expressivos para as organizações.

Tão logo, investir em equipes setoriais para que exista uma constância na revisão dos processos da organização, pode alavancar a confiabilidade nos controles e auditorias SOX e retornos e ganhos positivos em vários vieses.

## REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Luciana. **Como a gestão por processos ajudou a Natura a faturar mais.** Exame.com. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/gestao/noticias/como-a-gestao-porprocessos-ajudou-a-natura-a-faturar-mais/>>. Publicado em 19/11/2010. Acesso em 15/05/2020.
- ESPINDOLA, Eduarda. **GESTÃO POR PROCESSOS: PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM INDÚSTRIA DE MÉDIO PORTE EM JUIZ DE FORA.** Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2014.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, p. 6-19, 2000a.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?.** RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000b.
- HORBE, T. MOURA, G. SILVA, A. VARGAS, K. MACHADO, E. **GESTÃO POR PROCESSOS: UMA PROPOSTA DE MELHORIA APLICADA A UMA PEQUENA EMPRESA DO RAMO DE ALIMENTAÇÃO.** Revista eletônica – Sistemas & Gestão 10 (2015), pp 226-237.
- KOLAR, J.; PITNER, T., 2013, “**Agile BPM in the age of Cloud technologies**”, Scalable Computing: Practice and Experience, v. 13, n. 4 (Jan.)
- MALTA, Rafaella Alves Santos. **BPM - Business Process Management: Metodologia estratégica na gestão de negócios.** FAVIP, Caruaru, 2010.
- ISAE/FGV (2013). **A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional.** Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2013.

SCHIAR, Lázaro Ben Hur Pires; DOMINGUES, Jari. **Organizações voltadas para processos: um paralelo com as organizações funcionais.** In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre: ABEPRO, 2002. p. 1-276.

THIEMICH, C.; PUHLMANN, F., 2013, “**An Agile BPM Project Methodology**”, In: Daniel, F., Wang, J., Weber, B. (eds), Business Process Management, Springer Berlin Heidelberg, pp. 291–306.

ZELTZER R. Indicadores de desempenho. Coleta e análise de dados, estabelecer indicadores e promover melhoria contínua. **NewsLab** 2005, edição 71, 64:82- 6.

## REFERÊNCIAS ELETRÔNICAS

ABORDAGEM DE BPM ÁGIL: COMO INSERIR PRÁTICAS ÁGEIS NO CICLO DE BPM?

Disponível em:

<<https://www.bebee.com/producer/@valeria-de-albuquerque-mello-9nskc/abordagem-de-bpm-agil-como-inserir-praticas-ageis-no-ciclo-de-bpm>>

Acesso em 15 Junho de 2020.

A ferramenta de gestão 5W2H

Disponível em:

<<https://www.jreng.net/post/2019/08/02/a-ferramenta-de-gest%C3%A3o-5w2h>>

Acesso em 20 Junho de 2020.

Guia completo sobre o que é BPM e BPMS e o que isso tem a ver com Gestão por Processos

Disponível em:

<[https://blog.smlbrasil.com.br/saiba-o-que-e-bpm-e-bpms-e-o-que-isso-tem-a-ver-com-gestao-de-processos](https://blog.smlbrasil.com.br/saiba-o-que-e-bpm-e-bpms-e-o-que-isso-tem-a-ver-com-gestao-de-processos/)>

Acesso em 12 Junho de 2020.

Guia para Gerenciamento de Processos – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK)

Disponível em:

<[https://iprocess.com.br/guia-para-gerenciamento-de-processos-corpo-comum-de-conhecimento-bpm-cbok](https://iprocess.com.br/guia-para-gerenciamento-de-processos-corpo-comum-de-conhecimento-bpm-cbok/)>

Acesso em 01 Junho de 2020.

Metodologia e Ciclo BPM: Conheça as 6 fases determinantes

Disponível em: <[https://www.dheka.com.br/6-fases-ciclo-gestao-processos-negocio](https://www.dheka.com.br/6-fases-ciclo-gestao-processos-negocio/)>

Acesso em 20 Junho de 2020.

O que é 5W2H: reduza incertezas, ganhe produtividade e aprenda como fazer um plano de ação

Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/5w2h/>>

Acesso em 20 Junho de 2020.

Vire expert na metodologia PDCA e melhore seus resultados

Disponível em:

<<https://www.insiderstore.com.br/blog/conheca-o-ciclo-pdca-uma-metodologia-que-proporciona-melhora-continua-de-processos-por-meio-de-planejamento-e-medicao-de-resultados/>>

Acesso em 20 Junho de 2020.