

# APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) PARA HOMOLOGAÇÃO DE FORNECEDORES NUMA INDÚSTRIA ALIMENTÍCIA

**Ícaro Azevedo Lima**

icaroazevedolima@gmail.com

**Alissa Marques Arruda**

alissa.arruda@hotmail.com

**Caio Menezes Thiers**

caiomthiers@gmail.com

**Heráclito Lopes Jaguaribe Pontes**

hjaguaribe@ufc.br

**Elias da Silva Neto**

eliasduartedasilvaneto@gmail.com



*O crescimento acelerado da competição entre as organizações reduziu o espaço para que as empresas ganhem fatias do mercado com práticas de gestão ultrapassadas. Para se manter competitivas e oferecendo produtos e serviços que atendam ao requisitado pelos clientes neste cenário, é obrigatório que as empresas adotem práticas de gestão cada vez mais eficientes e que tenham sempre foco no cliente, como o BPM (gerenciamento de processos de negócio) propõe. Este trabalho tem como objetivo geral aplicar a metodologia de BPM de Jesus e Macieira (2014) para estruturar e implementar melhorias em um processo de homologação de fornecedores de uma indústria alimentícia no estado do Ceará visando aumentar a confiabilidade dos fornecedores contratados. A metodologia de pesquisa utilizada classifica-se quanto ao seu propósito como pesquisa descritiva e quanto a sua natureza como uma pesquisa aplicada, uma vez que visa solucionar problemas específicos. Os problemas são abordados de forma qualitativa e envolveu a utilização dos procedimentos técnicos como a pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Ao final deste trabalho, os resultados mostram além da maior garantia nas entregas dos fornecedores contratados, uma definição clara de papéis e responsabilidades para o processo o que gera ganhos para toda a gestão da cadeia de suprimentos da empresa.*

*Palavras-chave: processo, Suprimentos, Homologação de fornecedores, indústria alimentícia*



## 1. Introdução

A competição cada vez mais agressiva para a conquista dos mercados consumidores exige que as organizações sejam ágeis e flexíveis de forma que elas estejam prontas para superar qualquer desafio que o mercado imponha a empresa.

Além de agilidade e flexibilidade, uma abordagem de gestão que promova uma visão holística da operação da empresa se configura como uma ferramenta capaz de trazer benefícios extraordinários no cenário atual, como afirma Hammer (2010).

Este trabalho tem como objetivo geral aplicar a metodologia de BPM de Jesus e Macieira (2014) para estruturar e implementar melhorias em um processo de homologação de fornecedores de uma indústria alimentícia no estado do Ceará, visando aumentar a confiabilidade dos fornecedores contratados.

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é detalhar na prática o processo de transformação de um processo de negócio utilizando a estruturação e melhoria de um processo de homologação de fornecedores, de forma responder à pergunta: de que forma a metodologia apresentada é capaz de estruturar um processo de negócio, implementar melhorias e trazer benefícios a operação?

De acordo com Kiss e Millen (2015), adotar o BPM atualmente faz sentido para as organizações por possibilitar uma visão de todo o ecossistema de negócio da empresa, habilitando as pessoas envolvidas a perceberem a real necessidade melhoria nas suas atividades.

Para tanto, o BPM parte de processos rígidos e independentes entre si e os transforma em processos flexíveis e orquestrados que funcionam juntos para gerar valor dentro do negócio, o que pode ajudar a empresa a se adaptar em um ambiente de negócios com mudanças ainda mais rápidas.

Já no que diz respeito ao processo que será melhorado e estruturado a luz da metodologia de BPM de Jesus e Macieira para transformação de processos, o processo de homologação de fornecedores é essencial para as organizações que estão atentas à integridade de seus negócios, buscando estabelecer parcerias com empresas idôneas, que atuem com ética e de

acordo com os princípios legais, observando a qualidade e compromisso no fornecimento de produtos ou serviços (OLIVEIRA *et. al*, 2014).

Dessa forma, o trabalho é formado por mais quatro seções: fundamentação teórica, metodologia, estudo de caso, e, por fim, as conclusões.

## 2. Fundamentação teórica

A utilização do BPM apresenta muitas funções que podem contribuir para a melhoria dos processos, o BPM pode ser dividido em 9 áreas de conhecimentos, são elas: Gerenciamento de processos de negócio, modelagem de processos, análise de processos, desenho de processos, gerenciamento de desempenho de processos, transformação de processos, organização de gerenciamento de processos, gerenciamento de processos corporativos e tecnologia de BPM (ABPMP, 2013).

### 2.1. Processo de negócio

O processo de negócio pode ser definido como um conjunto de atividades que são executadas dentro de um ambiente organizacional e técnico. Estas atividades combinadas resultam em um objetivo do negócio. Cada processo é executado por uma organização, porém ele pode interagir com processos de negócio executados por outras organizações (Weske, 2010).

De acordo com Jesus e Macieira (2014) o processo de negócio pode ser resumido em três afirmações:

- Um processo materializa o modo como um negócio executa o trabalho para atender seus clientes, gerando resultados de valor;
- Um processo é representado por um fluxo de atividades que indica como os insumos recebidos em seu início são transformados em produtos e serviços para o cliente;
- Um processo engloba os diversos recursos utilizados para a execução deste fluxo de atividades, como os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos.

## 2.2 Gerenciamento do Processo de Negócio

O gerenciamento de processos de negócios possui uma definição bastante ampla e, conseqüentemente, há muitos autores que a conceituaram, como Gonçalves (2016) o qual afirma que para se entender as origens do Gerenciamento de Processos de Negócio, do inglês *Business Process Management* (BPM), como corpo de conhecimento que visa entender e trabalhar de maneira sistemática a gestão de processos de negócio, é importante entender as bases que a formam como uma disciplina gerencial relevante no campo de Gestão de Operações.

Para Hammer (2010), o BPM tem dois principais antecedentes intelectuais. O primeiro é movimento da qualidade, representado na sua abordagem mais atual *Six Sigma*, principalmente por buscar reduzir as variações do desempenho dos processos por meio de uma medição cuidadosa dos resultados e por utilizar técnicas estatísticas para isolar as “causas raiz” dos problemas dos processos.

O segundo é o conceito de reengenharia, que teve como principais contribuições ao BPM o refinamento da definição de processo, como um trabalho ponta a ponta que atravessa toda a companhia e cria valor para o consumidor e o foco no desenho do processo em contraposição a execução pura e simples do processo (HAMMER, 2010).

Harmon (2010) vai além destes dois antecedentes citados por Hammer (2010) e expande para três o número de principais abordagens que fundamentam a visão moderna de BPM, cada uma delas compostas por diversos conceitos e trabalhos que ajudaram a fundamentar cada abordagem. São elas: a simplificação do trabalho/movimento da qualidade, o gerenciamento de negócios e a tecnologia de informação.

## 2.3 Homologação dos Fornecedores

Segundo Oliveira *et al.* (2014) o processo de homologação pode ser definido como o ato de aprovar uma empresa que atende aos critérios pré-estabelecidos de fornecimento, visando tornar o processo de compras mais seguro e confiável.

Esta importância estratégica do processo de homologação de fornecedores fica mais evidenciada quando estes ganhos são colocados dentro do contexto da gestão de compras da organização, pois como afirmam Simões e Michel (2004), saber comprar de forma corretamente é determinante não apenas para a competitividade, como também para a própria permanência da empresa no mercado.

### 3. Metodologia

Utilizando da metodologia de Jesus e Macieira (2014) o trabalho foi executado em 4 macro etapas: construção da visão de futuro do processo, entendimento e análise da realidade atual dos processos, priorização das soluções de melhoria e redesenho dos processos e finalmente o apoio a implantação dos processos e treinamentos.

A execução deste trabalho, utilizando a metodologia de BPM de Jesus e Macieira (2014), pode ser decomposta em dois principais processos específicos:

O primeiro, a “execução de projetos de transformação”, é dado por uma série de abordagens que visualizam resultados e práticas para conquistá-los. As abordagens se dão por:

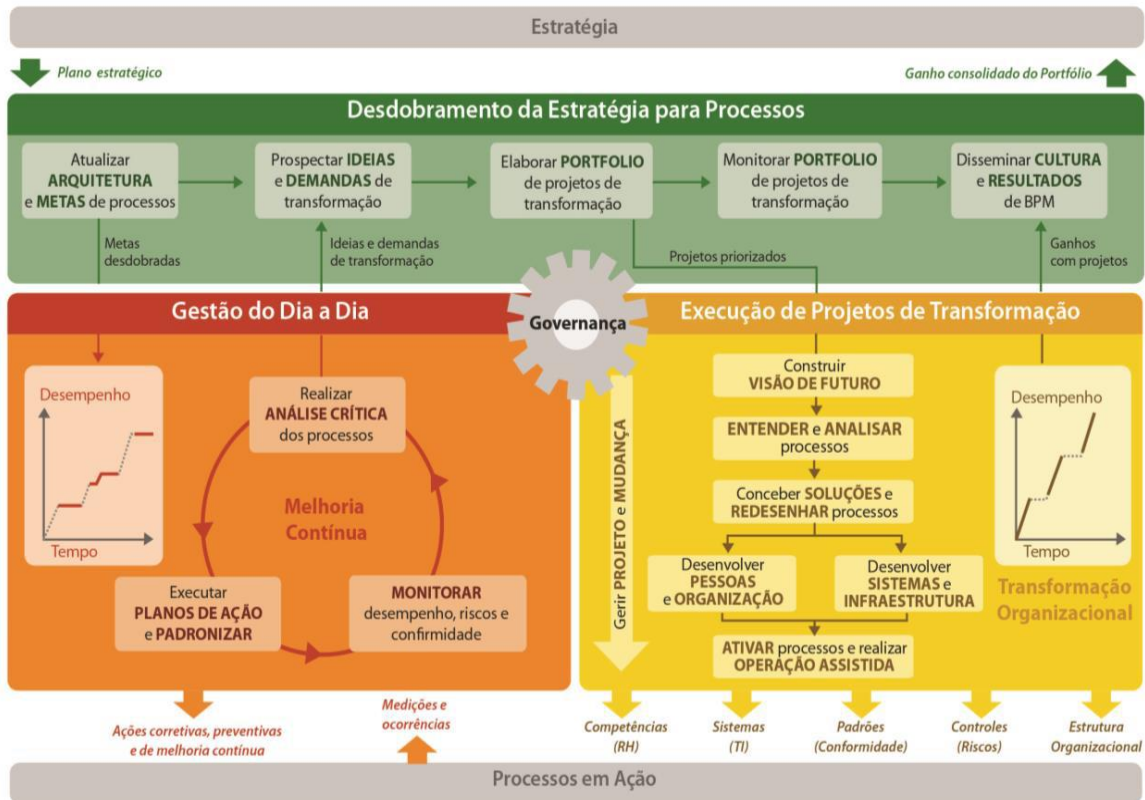
- Construir uma visão de futuro
- Entender e analisar processos;
- Conceber soluções e redesenhar processos;
- Desenvolver pessoas e organização;
- Desenvolver sistemas e infraestrutura;
- Ativar processos e realizar operação assistida;
- Implementação de processos e treinamentos necessários;

O segundo processo, a “gestão do dia a dia”, considera que há um padrão e que, a partir dele, pode-se monitorar e recolher informações do respectivo processo. A abordagem dessa etapa ocorre a partir dos seguintes itens:

- Realizar análise crítica dos processos;
- Executar planos de ação e padronizar;
- Monitorar desempenhos, riscos e conformidades;

A visão geral e cada uma das etapas com suas principais atividades são representadas na figura 1.

Figura 1 - Metodologia de BPM implementada



Fonte: Adaptado de Jesus e Macieira (2014)

## 4. Estudo de caso

Este capítulo discorre sobre um estudo de caso elaborado em conceitos já apresentados anteriormente e apresenta uma caracterização da empresa, uma explicação sobre como o estudo de caso ocorreu, as etapas do estudo de caso propriamente dito e os resultados alcançados ao final do trabalho.

### 4.1 Caracterização da empresa

Este trabalho foi desenvolvido em uma indústria alimentícia especializada em produtos derivados de milho, café, achocolatados e refrescos. Atuando em diferentes segmentos de produtos, a empresa atualmente possui uma fatia de mercado considerável em determinadas linhas de produtos à nível nacional.

A companhia possui 5 unidades fabris que possuem também um centro de distribuição integrado e/ou anexo a unidade. As fábricas realizam todo o processo de produção dos produtos, possuindo particularidades mercadológicas para a produção de determinadas marcas e escoam a produção via transporte rodoviário para os demais centros de distribuição, que podem ser próprios ou localizados em um operador logístico.

Os centros de distribuição são responsáveis por abastecer os pontos de venda da região com as marcas da empresa. Para efeitos deste trabalho, foi escolhido o processo de homologação de fornecedores realizado na unidade fabril matriz da empresa localizado na Região Metropolitana de Fortaleza, uma vez que o setor de suprimentos, área responsável pelo processo em toda a empresa, está instalado nesta unidade.

## **4.2 Construção da visão de futuro do processo**

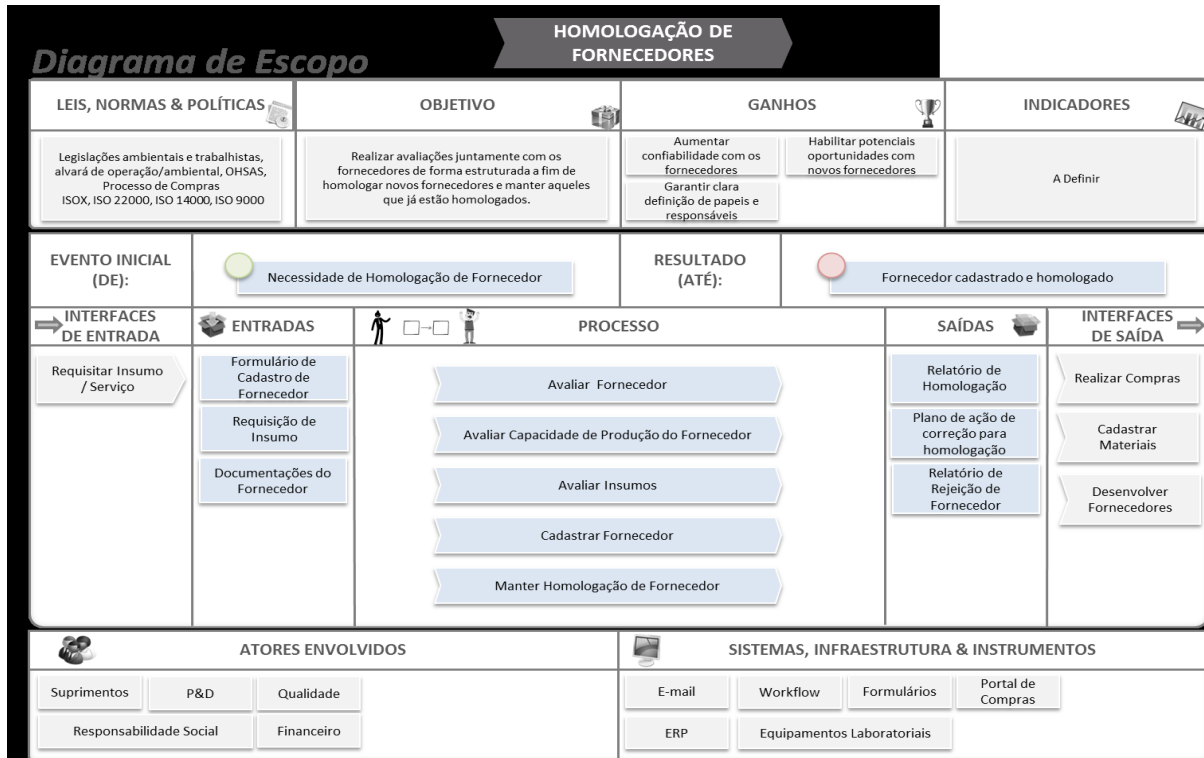
A construção da visão de futuro parte da premissa motivadora do trabalho de que o processo de homologação de fornecedores da empresa era realizado de maneira informal, desestruturada e, portanto, com várias oportunidades de melhoria. Nesta etapa realizou-se um entendimento inicial e definição do escopo do processo, estabelecendo os subprocessos envolvidos e os ganhos almejados com o projeto. Em seguida, definiu-se os escopos de cada um dos subprocessos presentes no processo e um levantamento inicial de dores do processo e possíveis soluções

### **4.2.1 Entendimento inicial e diagrama de escopo do projeto**

Para iniciar a construção da visão de futuro, reuniu-se representantes das áreas de suprimentos, qualidade e pesquisa e desenvolvimento, áreas diretamente envolvidas com a homologação de fornecedores, além da equipe de trabalho, para uma reunião de entendimento inicial e elaboração do diagrama de escopo do macroprocesso de homologar fornecedores. O escopo construído foi impresso em papel A0, representado na figura 2.



Figura 2 - Diagrama de escopo do macroprocesso consolidada



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

O diagrama de escopo é indicado dentro da metodologia de BPM adotada para este trabalho como uma ferramenta de grande utilidade dentro da fase de construção da visão de futuro por permitir a definição dos eventos inicial e final do processo, de elementos do ambiente onde o processo está inserido e, fundamentalmente, dos ganhos esperados com o trabalho e 48

quais os processos devem ser executados dentro da homologação de fornecedores.

#### 4.2.2 Definição de escopo dos subprocessos

Para elaboração do escopo de cada um dos subprocessos foram realizadas reuniões e utilizada a mesma ferramenta impressa em A0. Devido à natureza dos subprocessos, para cada reunião foram convidados *stakeholders* específicos, definidos de acordo com o subprocesso a ser estruturado.

#### 4.3 Entendimento e análise da realidade atual dos processos

Esta etapa do trabalho possuía duração prevista de 3 semanas para a execução, e, para a sua operacionalização, realizou-se o mapeamento dos fluxogramas dos estados atuais (AS IS) dos subprocessos definidos na fase de construção da visão de futuro, análise de causas e consequências e categorização dos impactos. Ao longo destas atividades, foi elaborada uma agenda de melhorias, criada a partir das percepções levantadas pelas áreas envolvidas e pela análise das informações referentes ao processo.

#### **4.3.1 Mapeamento do estado atual (AS IS) dos subprocessos**

Com base nos subprocessos definidos na etapa de construção da visão de futuro, foram convidados para as dinâmicas de mapeamento dos subprocessos colaboradores das áreas levantadas nos diagramas de escopo como áreas que possuem participação nos processos (áreas preenchidas no campo "Atores envolvidos" da ferramenta diagrama de escopo). As dinâmicas consistiram em revisar as macros etapas definidas nos diagramas de escopo para os subprocessos em questão, seguido do detalhamento de cada atividade realizada no subprocesso. As dinâmicas ocorreram utilizando raias de modelagem em papel A0 e post-its para o desenho inicial e o software de modelagem de processos *Bizagi* para consolidação dos mapeamentos, utilizando o BPMN como notação para o desenho dos fluxogramas. Os fluxogramas construídos foram: Avaliar fornecedor - Realizar avaliação básica, avaliar fornecedor - Avaliar responsabilidade socioambiental, avaliar capacidade do fornecedor, avaliar insumos e cadastrar fornecedor.

##### **4.3.1.1 Avaliar Fornecedor – Realizar avaliação básica**

Contando com a participação das áreas de suprimentos, financeiro e qualidade, o fluxograma da avaliação básica do fornecedor retratou como o processo atual se mostrava desestruturado. A avaliação se restringia apenas ao setor de responsável pelos cadastros de fornecedores da empresa que, antes de encaminhar o fornecedor para cadastro dentro do sistema ERP da empresa, verificava aspectos do fornecedor que deseja ser contratado como a situação do CNPJ do fornecedor e uma análise do crédito do fornecedor junto ao SERASA. As simples aprovações nestas verificações já tornavam o fornecedor, a depender do seu tipo de mercadoria, apto para o cadastro e para fornecer seus produtos a empresa.

#### **4.3.1.2. Avaliar fornecedor – Avaliar responsabilidade socioambiental**

Para elaborar o fluxograma de avaliação da responsabilidade socioambiental, reuniu-se pessoas das áreas de responsabilidade social, qualidade e suprimentos. Neste processo ficou evidenciado como o processo atual não atendia as necessidades de avaliação para uma homologação de fornecedores efetiva.

O processo iniciava-se com o fornecedor respondendo um questionário socioambiental que abordava requisitos legais como a trabalho escravo e/ou infantil, política de gerenciamento de resíduos e comprovação de certificações ambientais e enviando para a área de qualidade da empresa, que analisava as respostas dos questionários e os documentos comprobatórios, e então emitia um parecer.

#### **4.3.1.3. Avaliar capacidade do fornecedor**

O fluxograma do subprocesso de avaliar capacidade do fornecedor contou com a participação de colaboradores das áreas de qualidade e suprimentos. Em seu desenho do estado atual, o subprocesso contava com a participação apenas da qualidade e do fornecedor, onde a qualidade enviava para o fornecedor um formulário para auto avaliação, relativos a aspectos da sua capacidade de produção.

Após o retorno do formulário respondido, a qualidade analisava as respostas e a partir desta análise, decidia quanto a necessidade da realização de uma visita à empresa fornecedora para realizar auditoria de capacidade. Havendo ou não a realização da visita, a qualidade irá então emitir o parecer quanto a capacidade produtiva do fornecedor, atestando que ele é capaz de fornecer a matéria prima em quantidade e qualidade adequadas.

Caso o fornecedor seja reprovado nesta avaliação, a qualidade ainda pode encaminhá-lo para o processo de desenvolvimento de fornecedor, onde o fornecedor recebe suporte para adequar as necessidades da empresa.

#### **4.3.1.4 Avaliar Insumos**

Durante o processo, o insumo é avaliado em quatro momentos distintos. Primeiramente, com o envio das especificações do insumo pelo fornecedor para a área de pesquisa & desenvolvimento. Caso as especificações após analisadas sejam consideradas aptas pela área, o fornecedor então envia amostras para a realização do teste de bancada. Uma vez que o insumo foi aprovado neste teste, é solicitado ao fornecedor o envio de amostras, desta vez em maior quantidade, para o teste fabril.

Por último, caso aprovado em todos os testes, é solicitado ao fornecedor um pedido piloto para teste, visando acompanhar como um lote inteiro do insumo se comporta na linha de produção. Após pedido piloto, caso aprovado, o fornecedor está habilitado para fornecer o insumo em questão.

#### **4.3.1.5. Cadastrar fornecedor**

O mapeamento do subprocesso de cadastrar fornecedor envolveu as áreas de suprimentos e o financeiro. Neste mapeamento, foi identificado que o subprocesso se iniciava com o solicitante do bem, material ou serviço a ser contratado, criando uma solicitação de cadastro (para os casos de serviços e matérias-primas) ou registrando a compra no portal de compras da empresa (para demais materiais). Uma vez esta atividade executada pelo solicitante, o financeiro alimentava as informações do fornecedor e o processo seguia para a área de suprimentos, responsável por verificar as informações e efetivar o cadastro dentro do sistema.

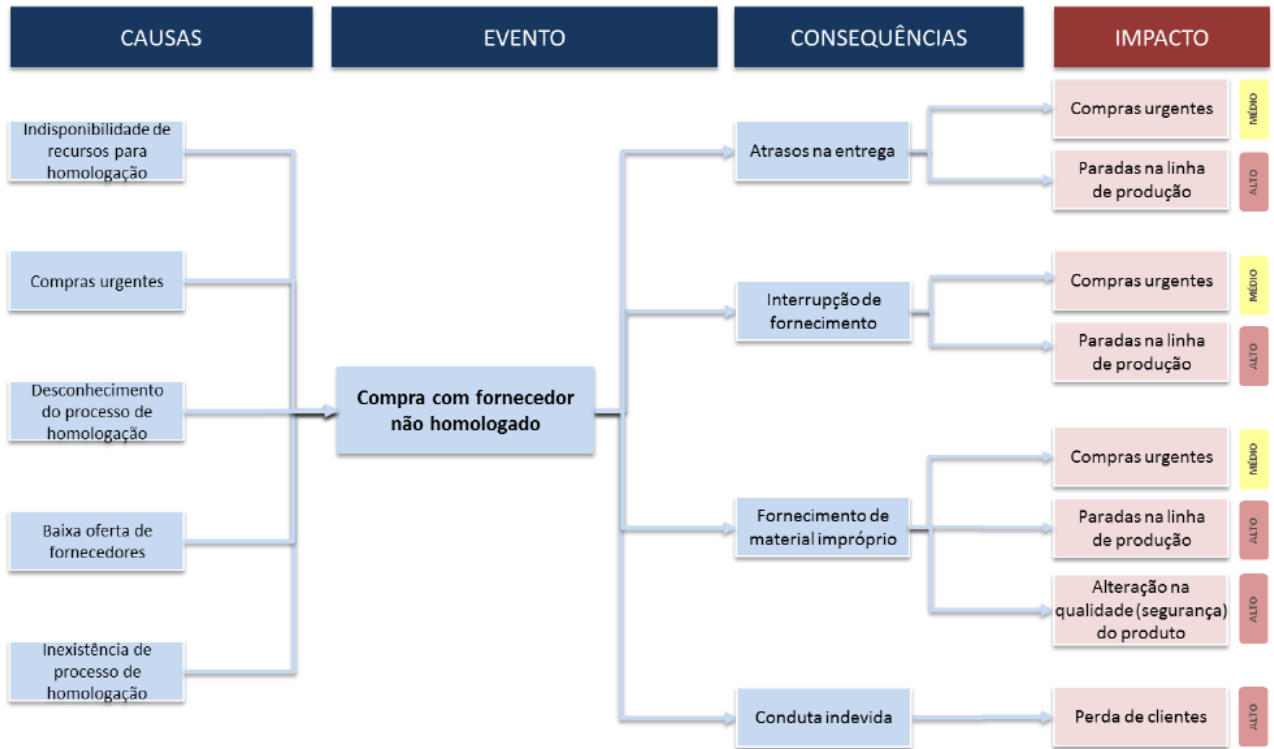
#### **4.3.2 Análise de causas e consequências**

Para compreender melhor os impactos gerados pela não execução do processo, de forma a quantificar os riscos e gerar um entendimento maior e mais detalhado sobre o processo, foi realizado uma análise de causa e consequências por meio do *bow-tie diagram* (diagrama da gravata borboleta). No diagrama está envolvido aspectos como causa (problemas) que geram determinado evento, evento analisado e consequências desse evento para a organização.

De forma adaptada utilizou-se categorias para indicar a gravidade e o impacto associado a cada uma das consequências, e os fornecedores foram agrupados em quatro categorias

(matéria-prima e embalagens, prestação de serviços, máquinas e demais produtos) de acordo com a natureza dos impactos que a compra com um fornecedor não homologado pode causar. As figuras 3, 4, 5 e 6 representam os diagramas elaborados.

Figura 3 – Diagrama gravata borboleta para os materiais em geral



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 4 – Diagrama gravata borboleta para fornecedores de serviços



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 5 – Diagrama gravata borboleta para fornecedores de máquinas



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Figura 6 – Diagrama gravata borboleta para demais produtos



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Foi identificado que o evento analisado (compras com fornecedor não homologado) possuía as mesmas causas independentemente do tipo de produto ou serviço fornecido pelo fornecedor. As grandes diferenças estavam nas consequências diretas, no impacto que elas causam na empresa e a gravidade destes impactos para a companhia. Os principais impactos determinados foram:

- Necessidade de realização de compras de última hora;
- Paradas na linha de produção;
- Alteração na qualidade do produto;
- Perda de clientes;
- Falta dos serviços contratados;
- Falta dos serviços contratados a nível satisfatório;
- Acidentes a funcionários e terceiros;
- Descumprimento legal.

#### 4.3.3 Categorização dos impactos



A partir da análise de causas e consequências os riscos foram divididos em três categorias de risco do Coso (2013): riscos financeiros, riscos de imagem e riscos de saúde e segurança do trabalho.

#### **4.3.4 Agenda de melhorias**

Ao longo de toda a fase de entendimento e análise do processo, foi elaborada a agenda de melhorias. As melhorias foram divididas em três categorias, baseadas na percepções e ideias de possíveis novas melhorias de processo, que são: Melhorias de fluxo de trabalho, melhorias de organização de pessoas e melhoria de sistema e infraestrutura.

#### **4.4 Priorização de melhorias e desenho de processos**

A fase de priorização das melhorias e redesenho de processos neste trabalho contempla toda a etapa de “Conceber soluções e redesenhar processos” presente na metodologia de Jesus e Macieira (2014). Como principais insumos para esta etapa, tem-se a agenda de melhorias consolidada e os fluxogramas *AS IS* dos subprocessos em estudo, todos elaborados na fase de entendimento e análise atual dos processos.

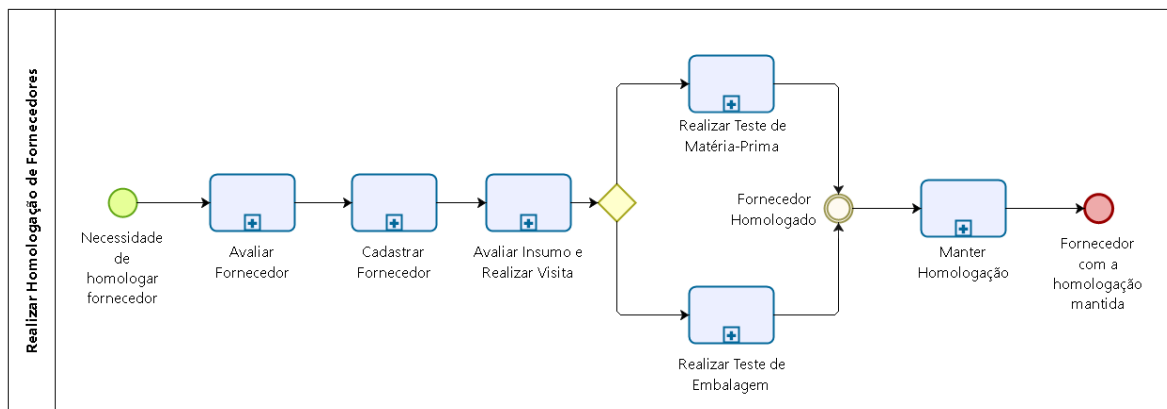
##### **4.4.1 Priorização de melhorias**

Para auxiliar a priorização de melhorias foi elaborada uma matriz de priorização de melhorias, construída a partir da análise qualitativa das melhorias presentes na agenda de melhorias. Os eixos da matriz representam o impacto para os ganhos que a melhoria potencialmente trará e o nível de esforço que ela irá exigir da empresa. Os números presentes em cada ícone da matriz representam uma melhoria específica, e a cor atribuída a cada ícone classifica o tipo de melhoria (verde para as melhorias de fluxo de trabalho, vermelho para organização e pessoas e as melhorias em azul que representam melhorias que envolvem sistemas e infraestrutura).

##### **4.4.2 Desenho dos processos**

Após a priorização das melhorias para o processo, elaborou-se os fluxogramas *TO BE*. Os fluxogramas *TO BE* dos subprocessos utilizaram como premissas os mapeamentos (*AS IS*), as análises e entendimentos sobre os processos e suas necessidades, realizados na fase anterior, e as melhorias priorizadas nesta fase. Nesta etapa, após o entendimento do processo, foi percebido que a estrutura de subprocessos mapeados na fase anterior não atendia as necessidades do processo de realizar homologação de fornecedores. Visando solucionar esse problema construiu-se um fluxograma com a sequência de subprocessos a serem seguidos, conforme figura 8.

Figura 7 – Estrutura de subprocesso para o processo *TO BE*



Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Diante dos novos processos é necessário realizar a divisão de papéis e responsabilidades, e para isso foi utilizado a Matriz de Responsabilidades para Entregas para o Processo (RECI) exibida na figura 8, onde foram explicitadas as relações de cada área dentro de cada um dos processos, evidenciando se a área é a responsável (R) ou executora (E) (ou ambos os papéis), se ela é consultada (C) durante o processo ou se apenas é informado (I).

Figura 8 – Matriz RECI

Homologação de Fornecedores – Matriz RECI						
	Avaliar Fornecedor	Cadastrar Fornecedor	Avaliar Insumos e Realizar Visita	Realizar Teste de Matéria-Prima	Realizar Teste de Embalagem	Manter Homologação do Fornecedor
SUPRIMENTOS	R/E	R/E	I	I	I	R/E
P&D	I	I	R/E	R/E	R/E	E
QUALIDADE	E	I	E	E	E	E
FORNECEDOR	C/I	I	C/I	C/I	C/I	
FINANCEIRO	E					
RESPONSABILIDADE SOCIAL/ SESMT	E					

R: Responsável / E: Executor / C: Consultado / I: Informado

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

#### 4.5 Apoio a implantação de processos e treinamentos

Esta fase do projeto contempla as etapas de desenvolver pessoas e organização, desenvolver sistemas e infraestrutura e ativar processos e realizar operação assistida presentes na metodologia de BPM proposta por Jesus e Macieira (2014), as últimas etapas para a execução de projetos de transformação de processos. Para a realização desta fase, foi elaborado um plano de implementação das melhorias priorizadas e realizado treinamento sobre o novo processo junto aos envolvidos, garantindo um alinhamento sobre como deve funcionar o processo, suas novas atividades, papéis e responsabilidades.

##### 4.5.1 Plano de implementação

O plano de implementação das melhorias priorizadas contém as atividades necessárias para a sua execução, responsáveis e prazos para execução. Em geral, as melhorias de fluxo de trabalho ou melhorias de organização e pessoas ou de sistemas e infraestrutura que envolviam baixo esforço, já foram executadas e colocadas em operação durante o trabalho. Já melhorias que envolviam treinamentos específicos ou o desenvolvimento e customizações de sistemas, por demandarem maior tempo para execução e até mesmo investimentos, foram planejadas para acontecer após a finalização formal do projeto de transformação.

#### 4.6 Resultados esperados

A análise de ganhos para o novo processo partiu dos três ganhos definidos para o processo futuro definido na fase de visão de futuro: Aumentar a confiabilidade dos fornecedores, garantir clara definição de papéis e responsabilidades e habilitar potenciais oportunidades com novos fornecedores.

Ainda que possuam uma natureza intangível sejam mais perceptíveis ao longo prazo, o aumento da confiabilidade dos fornecedores e a garantia clara de papéis e responsabilidades são resultados relevantes que a estruturação do processo de realizar homologação de fornecedores traz a organização. Eles são habilitados, fundamentalmente, por meio das seguintes mudanças que este trabalho trouxe para estrutura do processo:

- Atividades estruturadas de avaliação do fornecedor, permitindo que apenas fornecedores com estas avaliações positivas possam ser contratados, reduzindo assim o risco de se contratar um fornecedor sem estrutura adequada para atender a empresa ou com conduta legal indevida.
- Formalização dos responsáveis por cada atividade dentro do plano de implementação e do processo *TO BE*.
- Maior conhecimento dos envolvidos sobre o processo e suas atividades devido aos treinamentos sobre o processo.

O Quadro 1 a seguir ilustra um resumo com as mudanças principais promovidas por esse trabalho.

Quadro 1 – Resumo de mudanças promovidas pelo trabalho

Situação antes deste trabalho	Situação após a realização trabalho
Processo de realizar homologação desconectado entre as áreas, realizado de forma ocasional sem critérios definidos	<b>Processo de homologação de fornecedores estruturado, com critérios específicos por fornecedor estabelecidos e padronizados</b>
Ausência de indicadores para mensurar a homologação de fornecedores	<b>Quatro indicadores elaborados para mensurar o desempenho do processo, com metas, responsáveis, objetivos e forma de coletas definidos</b>
Apenas 2 subprocessos do processo de realizar homologação de fornecedores publicados (desatualizados)	<b>Todos os 6 subprocessos identificados como necessário publicados e atualizados contendo as melhorias priorizadas pela gerência</b>
Nenhuma tratativa para a manutenção de fornecedores homologados	<b>Processo de manter homologação de fornecedores totalmente novo, estabelecendo critérios e atividades para garantir a homologação de fornecedores já homologados</b>
Impasses constantes entre as áreas envolvidas sobre até onde deveria ir o papel de cada setor	<b>Definição clara de papéis e responsabilidades para todas as áreas envolvidas</b>

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

## 5. Conclusão

Assim, o estudo, que visou observar o impacto da metodologia de BPM proposta por Jesus e Macieira (2014), teve seus objetivos específicos atingidos. A definição do desenho futuro do processo em foco foi alcançada em seguida da finalização do estudo de caso, sendo considerada a mais importante consequência deste trabalho.

A análise das atividades em relação ao que é proposto na metodologia aplicada também foi concluída ao longo do estudo, pois foi possível reparar o alinhamento do desenvolvimento das atividades com o embasamento teórico.

De um modo geral, o estudo de caso deste trabalho pode comprovar os benefícios que a gestão de processos pode promover dentro de uma organização, sendo necessário, entretanto, que as iniciativas de projetos de transformação de processos não sejam isoladas e possuam, cada vez mais, um alinhamento com a estratégia da companhia.

## REFERÊNCIA

ABPMP. **BPM CBOOK Versão 3.0: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. 1a. ed. Brasil: ABPMP, 2013.

COSO. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Internal Control - Integrated Framework.** Disponível em <  
[http://www.felaban.net/archivos\\_boletines\\_clain/archivo20140723210329PM.pdf](http://www.felaban.net/archivos_boletines_clain/archivo20140723210329PM.pdf)>  
Acesso em: 29 maio 2017

GONÇALVES, R. **Uma proposição taxonômica dos componentes dos processos de negócio.** 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

HAMMER, M. **What is Business Process Management?** In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) Handbook on business process management, vol 2. Springer, Heidelberg, 2010.

HARMON, P. **The scope and evolution of business process management.** In: vom Brocke J, Rosemann M (eds) Handbook on business process management, vol 1. Springer, Heidelberg, 2010

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos: como transformar negócios e gerar crescimento e lucro.** Rio de Janeiro: EloGroup, 2014

OLIVEIRA, F.; GAZZETI, M.; RODRIGUES, E; FORMIGONI, A.; GOMES, M. **Homologando Fornecedores: uma Estratégia Competitiva nas Organizações.** Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/29220368.pdf>> Acesso em 3 junho 2017.

SIMÕES, E.; MICHEL, M. Importância da gestão de compras para as organizações. **Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis**, ano II, 3. 2004