



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WILLIAM BRITO FREITAS FILHO

*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM): UM ESTUDO DE
CASO DA ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA
TRANSPORTADORA.*

FORTALEZA-CE

2018

WILLIAM BRITO FREITAS FILHO

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM): UM ESTUDO DE
CASO DA ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA
TRANSPORTADORA.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universtária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F938b Freitas Filho, William Brito de.
Business Process Management (BPM): um estudo de caso da análise de processos em uma transportadora / William Brito de Freitas Filho. – 2018.
55 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2018.

Orientação: Prof. Dr. Hugo Osvaldo Acosta Reinaldo.

1. Processos. 2. Análise. 3. Gestão. I. Título.

CDD 658

RESUMO

A gestão dos processos organizacionais está cada vez mais chamando a atenção dos níveis de gestão. Atualmente, parte-se para o entendimento que os processos quando bem gerenciados conseguem construir diferenciais competitivos, enquanto constroem uma rede capaz de entregar valor ao cliente e, por consequência, se tornam elementos fundamentais para a sobrevivência e para a inserção das organizações em ambientes complexos. Nesse sentido, não basta fazer com que os processos ganhem atenção, mas é necessário garantir que as organizações possuam sistemáticas capazes de fazer o seu gerenciamento de seus processos de maneira efetiva. E somente através do emprego de uma metodologia estruturada de análise para seus processos que as organizações poderão extrair informações úteis para a tomada de decisão, evitando a falha e a descontinuidade das iniciativas de mudanças. Dessa forma, esse estudo nasce da seguinte questão: “De que forma a análise de processo pode gerar informações para a tomada de decisões?”. E para responder a essa questão, o trabalho utiliza-se de um estudo de caso, descrevendo o método de análise utilizado no processo de viagens corporativas de uma empresa transportadora. O levantamento e análise do processo de viagem foi feita com o emprego da observação participante e foram feitos levantamentos em documentos e relatórios internos da empresa no intuito de garantir a assertividade das informações apresentadas. Após a descrição do método utilizado, ocorreu a comparação dele com a metodologia caracterizada na literatura, destacando os pontos de similaridades e os pontos de divergência, e os resultados gerados pelas análises realizadas possibilitaram mudanças no processo, levando a revisão de contrato com fornecedores, a descentralização da execução do processo em algumas unidades funcionais, o aumento de aprovadores e a construção de níveis de alçada de aprovação para as viagens. As mudanças geradas pela análise contribuíram para o aumento da velocidade e da assertividade na comunicação entre os envolvidos no processo.

Palavras-chave: Processos, Análise, Gestão.

ABSTRACT

The organizational processes management is becoming increasingly evident at the administrations levels. Nowadays, these processes, when well managed, can build competitive differentials, forming a network capable of delivering value to the client and thus becoming key elements for the survival and integration of organizations in complex environments. In this sense, it is not enough to make the processes get attention, but it is necessary to guarantee that the organizations have a systematic able to do an efficient management process. Using a process analysis structural methodology, organizations may extract useful information for the decision-making, avoiding gap and discontinuity of change initiatives. Therefore, this study is born from the following question: "How can process analysis generate information for decision-making?" And to answer this question, the paper uses a case study, describing the analysis used in the corporate travel process of a carrier company. Data collection and analysis was carried out in a questionnaire of internal results and reports, without the purpose of guaranteeing the assertiveness of the information. After the description of the method used, it was compared to the methodology characterized in the literature. Similarities and differences were detected. Even with points of remoteness, the analysis of the travel process managed to generate subsidies and to provide information managers, to increase performance, identifying a series of problematics not previously anticipated at the beginning of the work, the analysis made possible the following changes at the process: review of the contract with the travel agency, decentralization of some activities performed at administrative department, increases of the number of approvers and the creation of a height to them, these changes made possible the increases of the agility and the reliability of the communication development in the process

Keywords: Process, Analysis, Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Desenvolvimento dos conceitos de Gerenciamento de Processos por ondas.....	15
Figura 2 – Estrutura da metodologia de análise BPM CBOK.....	18
Figura 3 – Matriz de priorização de processos.....	17
Figura 4 – Matriz de pontos de priorização de processos.....	19
Figura 5 – Matriz de problema x área.....	24
Figura 6 – Matriz de oportunidades x área.....	24
Figura 7 – Árvore de Processos do cenário atual do CSC.....	31
Figura 8 – Árvore de Processos do cenário atual do CSC numerada por ordem de análise.....	32
Figura 9 – Confronto dos aspectos preliminares da análise de processos.....	33
Figura 10 – Método de análise da equipe de processos.....	33
Figura 11 – Confronto dos métodos de levantamento de informações empregados com os propostos pela literatura.....	37
Figura 12 – Visão geral do processo de viagens corporativas.....	38
Figura 13 – Análise do volume e desvios do Cadastro 1 (setores antigos) da Transportadora.....	39
Figura 14 – Análise do volume e desvios do Cadastro 2 (setores novos) da Transportadora.....	39
Figura 15 – Análise dos desvios financeiros dos serviços de viagem.....	40
Figura 16 – Disposição das fragilidades.....	41
Figura 17 – Exposição de resultado gerais da simulação.....	44
Figura 18 – Resultados detalhados da simulação.....	44
Figura 19 – Confronto das técnicas de análise empregadas com as propostas pela literatura.	45

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	8
2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO.....	13
2.1 Ciclo da Gestão de Processos.....	14
2.2 Análise de Processos de Negócio.....	15
<i>2.2.1 Aspectos Preliminares da Análise de Processos de Negócio.....</i>	<i>16</i>
<i>2.2.2 Métodos Levantamento de Informações na Análise de Processos de Negócio...21</i>	
<i>2.2.3 Elementos e métodos de Análise de Processos de Negócio</i>	<i>23</i>
3 METODOLOGIA.....	28
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADO	30
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48
REFERÊNCIAS.....	51
APÊNDICE A – MODELAGEM DO PROCESSO	53

1 INTRODUÇÃO

A gestão de processos torna-se um tema cada vez mais relevante na medida em que a complexidade do ambiente externo das organizações exige respostas e adaptações cada vez mais rápidas de suas estruturas internas, ao passo que essas respostas devem compreender formas cada vez mais competitivas de assimilar as mudanças necessárias.

De acordo com Paim et al. (2009), uma das principais contribuições da gestão por processos refere-se à capacidade de romper barreiras dos modelos de divisão funcional incorporado pelas organizações. Com isso, as organizações utilizando-se da gestão aplicada aos processos conseguem transpor limitações contidas nos modelos estritamente funcionais.

Paim et al. (2009) apontam que o modelo de divisão funcional do trabalho toma como fundamento a especialização, possuindo por essa razão uma limitação intrínseca na sua capacidade de gerar coordenação do trabalho, afetando e distanciando as unidades organizacionais uma das outras e do resultado final ofertado ao cliente.

Villela (2000) alega o que os modelos tradicionais, fundamentados nas divisões funcionais rígidas dentro dos ambientes organizacionais, levam à uma dificuldade de as organizações gerarem respostas as demandas do meio ambiente de maneira integrada, carecendo de um funcionamento pautado em uma visão sistêmica.

De acordo com Lacombe e Heilborn (2008), todas as organizações, sejam elas públicas, privadas ou do terceiro setor, tem o dever de coordenar seu trabalho, e o processo de coordenação do trabalho é intimamente ligado a alocação de recursos e o modo como esses recursos são utilizados. Logo, evidencia-se a relevância da gestão de processos para todos os tipos de organização, tendo nela uma maneira de coordenar o trabalho, agregando valor e superando limitações estruturais dos modelos antigos.

Portanto, segundo Paim et al. (2009), a maneira como as organizações projetam suas atividades de rotina e conseguem criar métodos capazes de gerar aprendizado e melhorias no seu desempenho dessas atividades é crítico para a entrega de resultados, dessa maneira, a gestão dos processos tornara-se de suma importância para qualquer tipo de organização.

Para Paim et al. (2009) há uma relação direta entre o aumento de complexidade do ambiente organizacional e o aumento na demanda por uma coordenação efetiva do processo produtivo. Corrobora Villela (2000), apontando que quanto mais complexo for o ambiente das organizacionais, maior será a necessidade de gerir eficazmente seus processos.

De acordo com Capote (2011), há a necessidade da implantação do Gerenciamento de Processos de Negócio para que as organizações sejam capazes de fabricar respostas mais rápidas para atender as pressões do mercado, desde que o modelo rígido baseado na divisão funcional promove a construção de fronteiras internas na estrutura organizacional, dificultando a comunicação e o discernimento das atividades que têm capacidade de agregar valor ao cliente e aquelas que não possuem.

Capote (2012) define o Gerenciamento dos Processos de Negócio como uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização

Segundo Capote (2011) por meio do Gerenciamento dos Processos de Negócio as organizações podem conseguir aumentar sua eficácia e eficiência, pois as atividades rotineiramente realizadas dentro das organizações por meio da gestão de processos poderão passar por uma análise crítica e terão seu desempenho incrementado, na medida em que as boas práticas são encontradas e padronizadas, ocorrendo a eliminação dos vícios e das atividades improdutivas.

Corrobora Paim et al. (2009) destacando que as organizações que se utilizam de uma boa estrutura de gestão de seus processos conseguem alcançar os seguintes resultados: uniformização dos métodos de trabalho, melhoria no fluxo de informações, criação de um referencial de qualidade, redução de tempos e custos das atividades, aumento da produtividade, redução de defeitos, dentre outros.

De acordo com Brocke e Rosemann (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio enfatiza a visão integradora e sistêmica dos resultados organizacionais, passando a visualizar atividades de uma extremidade a outra da estrutura organizacional, transcendendo as barreiras e fronteiras internas criadas pelos modelos funcionais.

Desse modo, segundo a visão de Brocke e Rosemann (2013), as organizações podem eliminar entraves e custos indiretos que se acumulam nos limites funcionais, dando maior poder de consistência para as entregas das organizações, em que elas adquirem maior clareza nas atividades que estão aptas a atender as necessidades dos clientes, internos e externos, e aquelas que necessitam ser substituídas.

Segundo Møller, Maack e Tan (2007), devido ao impacto e a relevância do tema para as organizações, o Gerenciamento de Processos de Negócio, também conhecido como *Business Process Management* (BPM), vem conquistando espaço na literatura da gestão, sendo normalmente associada a novas práticas gestão de resultados que dão às organizações capacidade de obter vantagens competitivas.

As organizações de acordo com Møller, Maack e Tan (2007), por meio da gestão dos processos de negócio tornam-se capazes de sustentar modelos mais ágeis e flexíveis no desempenho das suas atividades.

De acordo com o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento, denominado de BPM CBOOK, (2013) para que os benefícios do Gerenciamento de Processos de Negócios possam ser obtidos e as melhorias e o aumento do desempenho dos processos das organizações ocorra, faz-se necessário a aplicação de um método de análise estruturado dos processos organizacionais.

Esse método de acordo com o BPM CBOOK (2013) pode variar em sua amplitude a depender das particularidades e das necessidades envolvidas em cada situação a ser contemplada. Corroborar Rosemann (2006), apontando a análise de processos como uma abordagem amplamente utilizada para se documentar processos existentes e redesenhar cenários de processos futuros, buscando melhorias dos mesmos.

De acordo com Capote (2011) qualquer iniciativa de Gerenciamento de Processos de Negócio deve começar com uma análise da situação atual da organização, seus objetivos, processos, pessoas e tecnologias envolvidas para que se possa compreender o atual contexto e repensá-lo, de modo a possibilitar insumos para a reconstrução do processo atual, gerando um novo processo.

Tendo em vista, a relevância do Gerenciamento de Processo de Negócio, seu potencial de produzir resultados para as organizações e a relevância da análise dos processos para a obtenção desses resultados, o presente trabalho demonstra a aplicação

da estrutura de análise de processos de negócio em uma empresa transportadora do setor ferroviário.

A ênfase dada ao setor ferroviário deve-se ao crescimento e aumento de complexidade vivido pelo setor. Segundo a Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários, ANTF (2017) desde que as ferrovias foram concedidas à iniciativa privada, processo que teve início em 1996, o transporte ferroviário de carga sofreu uma grande transformação, pois as empresas associadas ao setor, registraram vultosos investimentos para o crescimento de suas atividades.

Em 2016, de acordo com registros da ANTF (2017), ocorreu de um aumento do volume transportado, atingindo o recorde de 503 milhões de toneladas úteis, representando um aumento de 98,8% e um crescimento de 2,2% sobre o volume transportado em 2015.

Aliado ao crescimento do volume transportado, a ANTF (2017) registrou, no que diz respeito a produtividade, a obtenção de 340 bilhões de toneladas por quilômetro útil (TKU) em 2016, aumento de 2,4% sobre o resultado de 2015 (332 bilhões de TKU). Desde o início das concessões, o crescimento nesse aspecto foi de mais de 173%, de acordo com a ANFT (2017).

Portanto, frente ao exposto acerca do volume e do ritmo de operação vivido pelo setor de transporte de cargas ferroviário, as iniciativas de Gerenciamento de Processos de Negócio possuem alto grau de relevância. Pois podem ser tomadas como elementos capazes de gerar subsídio para melhoria na coordenação e no desenvolvimento dos métodos de trabalho.

O presente trabalho parte da seguinte questão de pesquisa: De que forma a análise de processo aplicada ao processo de viagens corporativas pode gerar informações para a tomada de decisões?

Para responder à questão apresentada, coloca-se como objetivo geral deste estudo: descrever o método de análise utilizado no processo de viagens corporativas de uma empresa transportadora de carga do setor ferroviário.

Para o alcance do objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- 1) Mapear o processo empírico no setor administrativo da empresa investigada;

- 2) Confrontar o método de análise utilizado no processo de viagens corporativas com a metodologia de análise de processos proposta pela literatura;
- 3) Apresentar similaridades e diferenças obtidas pela análise feita e a metodologia proposta pela literatura; e
- 4) Detalhar os potenciais benefícios.

A pesquisa, quanto a utilização dos resultados pode ser classificada como aplicada, pois, evidencia a utilização de elementos teóricos nas práticas de gestão e os resultados alcançados. Quanto aos fins é tida como exploratória descritiva, pois visa ao entendimento do fenômeno no intuito de desenvolver a formulação de problemas ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores, ao passo que descreve e caracteriza o fenômeno e as relações desenvolvidas por ele (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Na qual foi utilizada como meio de coleta de dados a análise documental dos documentos produzidos durante a análise do processo e a observação *in loco* dos procedimentos utilizados.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções, sendo a primeira seção esta introdução, consistindo na apresentação da temática, na questão de pesquisa e nos objetivos a serem alcançados. A segunda seção consistindo no referencial teórico levantado em livros, artigos científicos publicados em periódicos e trabalhos monográficos para elucidar os conceitos compreendidos pelo Gerenciamento dos Processos de Negócio com ênfase na metodologia de análise de processos. A terceira seção, consistindo na metodologia de pesquisa empregada, qualificando o trabalho acerca da tipologia de pesquisa e detalhando os procedimentos e caminhos de coleta de dados. A quarta seção, consistindo na análise dos resultados, onde foram apresentados o contexto e modo pelo qual foi desenvolvido o trabalho de análise do processo de viagem. A quinta seção trata das considerações finais do trabalho, onde foram verificados o alcance do objetivo geral e dos específicos; e por fim seguem as referências do trabalho.

2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Segundo BPM CBOK (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio determina como a organização gerencia seu trabalho para gerar e entregar valor ao seu cliente. posicionando o Gerenciamento de Processos de Negócio como um meio de identificar e concentrar esforço nos processos interfuncionais que agregam valor aos clientes.

Burlton (2001) alega que o Gerenciamento de Processos de Negócio como a gerência dos processos inteiramente focado no cliente, em que se detém aos resultados e a percepção desses pelas partes interessadas.

Segundo Capote (2011), com Gerenciamento de Processos de Negócio, a organização consegue interligar suas atividades, racionalizando o consumo de seus recursos internos, sem que isso diminua o reconhecimento do benefício e do valor do produto ou do serviço ofertado ao cliente.

De acordo com BPM CBOK (2013), o Gerenciamento de Processos de Negócio faz com que as organizações sejam capazes de realizar a gestão de seus métodos de trabalho, tornando-as mais assertivas quanto aos resultados de seus processamentos, podendo garantir a eficiência e eficácia, gerando por consequência, um maior retorno para os *stakeholders*.

Capote (2011) argumenta que com os benefícios do Gerenciamento de Processos de Negócio, as organizações podem deter e se utilizar de meios para identificar as atividades que não colaboram com a percepção de melhoria por parte do cliente e, por consequência, não agregam valor ao negócio.

A partir da compreensão do conceito do Gerenciamento de Processos de Negócio, cabe a realização de um apanhado, a fim de destacar a evolução dos conceitos envolvidos na gestão de processos até a construção e refinamento do Gerenciamento de Processos de Negócio.

Em uma perspectiva histórica, Brocke e Rosemann (2013) apontam o papel decisivo da gestão por processos em corporações, indústrias e economias, identificando seu pontapé inicial no Japão, década de 1950. Brocke e Rosemann (2013) tratam das disciplinas de qualidade, surgidas no Japão, como o primeiro momento em que houve o uso da gestão de processos aplicado às organizações, fato que segundo os autores

corroborou com o crescimento e a consolidação da força econômica japonesa após a 2ª Guerra Mundial.

Davenport (1994) identifica, nas iniciativas de garantia da qualidade, o surgimento da perspectiva da gestão de processos e suas primeiras aplicações de modo a gerar resultados, fato que despertou o interesse dos estudiosos de gestão de toda uma época, provocando sua evolução e disseminação.

Paim et al. (2009) evidenciam que a partir das práticas de qualidade japonesas e posteriormente sua evolução, houve quebra das práticas tradicionais e restritivas focadas em operações e produtos, surgindo uma nova perspectiva voltada à orientação do trabalho tendo em vista os clientes e o mercado.

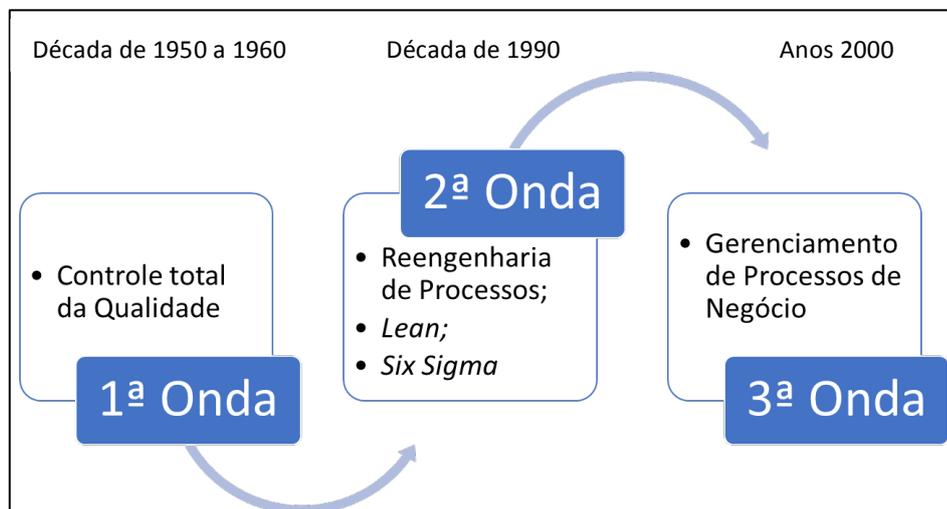
Brocke e Rosemann (2013) destacam dois pontos de desenvolvimento para o estudo, formação e desenvolvimento do conceito do Gerenciamento de Processos de Negócio. Brocke e Rosemann (2013), pontuam o trabalho de Shewart e Deming acerca do Controle Estatístico de Processos como o primeiro ponto desenvolvimento para o estudo do Gerenciamento de Processos de Negócio. Hammer (1997) atribuiu ao Controle Estatístico de Processos o papel de trazer uma nova abordagem ao campo da gestão da qualidade, pois ele possibilitou a ampliação das técnicas empregadas até aquele momento pela gestão da qualidade, ao Controle Estatístico de Processos trouxe a utilização de métodos estatísticos capazes de isolar as causas dos problemas e possibilitar a medição do desempenho dos processos.

Brocke e Rosamann (2013) pontuam como segundo ponto de desenvolvimento do Gerenciamento de Processos de Negócio, o surgimento da Reengenharia de Processos de Negócio de Hammer e Champy. Brocke e Rosamann (2013) pontuam como contribuições da Reengenharia de Processos os ganhos trazidos na identificação dos processos como atividades ligadas de um extremo a outro da organização, as quais são capazes de gerar valor ao cliente, e o foco introduzido na modelagem e no desenho de processos, em detrimento apenas do entendimento execução das atividades constituintes do processo.

Capote (2012) propõe uma análise do desenvolvimento histórico do Gerenciamento de Processos de Negócio pautado em ondas de crescimento, conforme demonstrado na figura 1. Na proposição de Capote as iniciativas de qualidade japonesas

que culminaram no Controle Total da Qualidade pertencem a primeira onda, enquanto a Reengenharia é pertencente a segunda onda de crescimento.

Figura 1 – Desenvolvimento dos conceitos de Gerenciamento de Processos por ondas.



Fonte: Adaptado de Capote (2012).

Para Capote (2012), soma-se à Reengenharia de Processos na segunda onda do desenvolvimento do Gerenciamento de Processos de Negócio, o conceito do *Six Sigma* e do *Lean*. Segundo Capote (2012), o *Six Sigma* consiste em um conjunto de práticas para a melhoria contínua dos processos, produtos e serviços organizacionais, enfatizando o poder de transformação das atividades em resultados para o cliente por meio da diminuição dos defeitos. Tendo como objetivo original a redução de variação e defeitos nos processos, com o intuito de alcançar o número de 3,4 defeitos em cada milhão de eventos.

Já o *Lean* consiste em filosofia aplicada aos métodos e ferramenta de trabalho capaz de gerar uma visão holística da organização, concentrando-a na produção de mais valor, com a utilização de menos recursos, buscando a diminuição máxima do desperdício (CAPOTE, 2013).

Na proposição de Capote (2012) tem-se a primeira onda marcada pelo Controle da Qualidade Total, a segunda onda marcada pela Reengenharia de Processos, o *Six Sigma* e o *Lean*. As ondas servem de alicerce para o alcance do que Capote nomeia como a terceira onda desenvolvimento do Gerenciamento de Processos de Negócio, consistindo no surgimento do próprio conceito.

É publicado, precisamente em novembro de 2002, o livro *Business Process Management -The Third Wave* dos autores Peter Fingar e Howard Smith. Sendo essa obra o marco para os profissionais de e gestores de processos de uma nova perspectiva de produção de valor, de sistematização, de análise e otimização de atividades, somadas a um novo e importante aliado, a tecnologia da informação, funcionando como uma verdadeira catalisadora de transformações organizacionais por meio do emprego da gestão por processos (CAPOTE, 2013).

Conclui-se, portanto, que o Gerenciamento de Processos de Negócio é uma evolução oriunda de esforços estruturados e realizados ao longo de pelo menos 40 ou 50 anos (CAPOTE, 2013).

2.1 Ciclo da Gestão de Processos

Segundo Brocke e Rosamann (2013) até o surgimento e refinamento dos conceitos de Reengenharia, *Lean* e *Six Sigma*, a gestão dos processos das organizações é realizada respeitando um certo comportamento cíclico, onde o processo de análise será motivado por uma baixa no desempenho.

Ocorrendo primeiro a identificação, a formalização e o desenho de processos interfuncionais, de ponta a ponta da estrutura organizacional, posteriormente observa-se as necessidades envolvidas dos clientes e da organização que aquele processo deve satisfazer, e a partir disso deve ser criada uma medida de desempenho. Caso, os processos não atinjam o nível esperado deve-se encontrar a causa-raiz do problema e corrigi-la. (BROCKE; ROSAMANN, 2013).

Os problemas presentes no desempenho de um processo podem estar associados tanto ao desenho (sua estrutura) como a execução das atividades agrupadas e correlacionadas (BROCKE; ROSAMANN, 2013).

O Ciclo da Gestão de Processos, funciona tal qual o Ciclo PDCA ou Ciclo de Deming com o acréscimo da análise dos modelos e desenhos de processos realizados (BROCKE; ROSAMANN, 2013).

A instauração dos Ciclos da Gestão de Processos rompe com a gestão por tentativa e erro ocorridos em atividades ou eventuais casualidades, e foca no valor gerado pelas organizações aos clientes por meio de suas atividades gerenciadas de uma ponta a outra da organização (BROCKE; ROSAMANN, 2013).

Diante disso, conclui-se que a partir dos Ciclos de Gestão de Processos são postos indicativos para a realização de trabalhos de análise de processos a fim de gerar melhorias em seu funcionamento.

2.2 Análise de Processos de Negócio

De acordo com Capote (2012), para as atividades de mudança e a melhoria em processos é necessário adquirir o conhecimento dos métodos de trabalho utilizados no momento da organização. Isso se deve tanto para o aproveitamento do conhecimento já produzido e existente, quanto para produzir assertividade do diagnóstico e das mudanças propostas, podendo-se garantir uma produção de resultados concretos.

A Fundação Nacional da Qualidade, FNQ, (2014) define como necessidade para o trabalho de estruturação e reestruturação de processos o conhecimento e estudo do estado atual das atividades, a fim de definir prioridades e ações assertivas a depender de cada especificidade encontrada.

De acordo com Capote (2012), para a obtenção do conhecimento dos métodos e atividades é necessário um árduo e sério trabalho de análise voltado aos processos de negócio, pois sem fazer uma análise dos processos, todas as soluções e propostas elencadas podem estar igualmente certas ou erradas.

De acordo com o BPM CBOK (2013), a análise de processos de negócio serve como o primeiro passo para definir um novo processo ou mudar um já existente, parte da necessidade de criar um conhecimento comum de como os recursos estão dispostos e sendo utilizados atualmente, quais objetivos devem ser cumpridos e como os recursos estão sendo utilizados no alcance de tais objetivos. Corrobora Capote (2012) alegando que a análise dos processos de negócio é capaz de identificar as premissas, restrições e interferências contidas no processo.

Segundo o BPM CBOK (2013) a análise dos processos de negócio justifica-se à medida que as organizações se tornam mais complexas e que as áreas funcionais não conseguem ter a compreensão da totalidade do funcionamento de seus processos ou daqueles em que elas estão envolvidas.

Seguindo o ciclo de gestão de desempenho de processos aplicados nas organizações, a análise dos processos de negócio, via de regra, é motivada pelo não alcance de alguma métrica de desempenho ou ainda por eventos externos ligados aos

stakeholders, tais como: aquisições, fusões, cisões, regulamentações e outros (BPM CBOK, 2013).

O BPM CBOK (2013) salienta a importância da análise dos processos de negócio para adaptabilidade da organização, propondo a metodologia de análise baseada no método *AS-IS* e *TO-BE*. O “*AS-IS*” refere-se ao estado atual, um diagnóstico, de como o processo analisado é realizado e quais seus impactos nos resultados atuais da organização. Enquanto o “*TO-BE*” refere-se as possibilidades de mudanças frente ao estado atual do processo em estudo, e a proposição de cenários futuros para o processo em estudo, discernindo o que deve ou não ser mudado, a fim de gerar melhores resultados (BPM CBOK, 2013).

A metodologia de análise de processo proposta pelo BPM CBOC (2013), pode ser visualizada de acordo com a seguinte estrutura disposta na Figura 2, contendo as etapas e os elementos a serem observados em cada uma:

Figura 2 – Estrutura da metodologia de análise BPM CBOK



Fonte: Adaptado de BPM CBOK (2013).

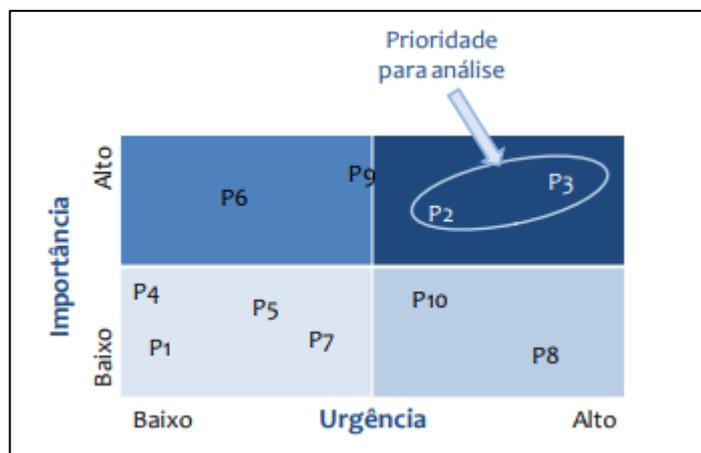
2.2.1 Aspectos Preliminares da Análise de Processos de Negócio

A análise de processos de negócio deve ser iniciada tomando como ponto de partida certos critérios para a definição de priorização dos processos a serem avaliados. Os métodos predominantemente utilizados pelos profissionais, compreendem: a matriz de priorização e a avaliação dos processos por sistemas de pontos (BPM CBOK, 2013).

A matriz de priorização envolve a construção de dois eixos, conforme disposto na Figura 3, um sendo o eixo de urgência e o outro o eixo de importância, em que cabe aos analistas envolvidos realizarem a alocação dos processos a serem analisados em um

local da matriz. Quanto maior for sua relação de urgência e importância, sendo representada por uma posição mais destacada na matriz, maior sua prioridade (BPM CBOK, 2013).

Figura 3 – Matriz de priorização de processos.



Fonte: BPM CBOK (2013).

Já com relação a avaliação por sistemas de pontos, os processos passam por uma pontuação de 0 a 10, conforme disposto na Figura 4. Essa pontuação segue preferencialmente, perspectivas e variáveis elencadas pela própria equipe de análise ou pelos *stakeholders* (partes interessadas que no trabalho de análise de processos são associados aos patrocinadores das mudanças pretendidas, podendo ser os gerentes das áreas funcionais e/ou membros da diretoria), de modo que, os processos com maiores resultados de notas serão os primeiros a serem analisados (BPM CBOK, 2013).

Figura 4 – Matriz de pontos de priorização de processos.

Priorização de processos	Critério 1	Critério 2	Critério 3	Total
Processo 1	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Média
Processo 2	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Média
Processo 3	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Média
Processo 4	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Nota (0 a 10)	Média

Fonte: adaptado BPM CBOK (2013).

Os critérios de priorização, segundo a FNQ (2014), auxiliam em cenários de alto volume de trabalho e pouca capacidade operacional, ou mesmo sem cenários de urgência dos estudos, pois através de uma priorização clara, foca-se recursos nos processos mais imprescindíveis para a organização.

Ao serem estabelecidos quais serão os processos a serem priorizados na análise, o próximo passo a ser tratado será a definição quanto ao escopo do trabalho de análise que será realizada sobre os processos (BPM CBOK, 2013).

Para a identificação assertiva do escopo deve-se considerar os objetivos e resultados esperados como produtos do trabalho, assim a análise tomará tanto tempo e recursos quanto forem necessários, sem que exista um gasto excessivo ou ainda um resultado aquém do almejado (BPM CBOK, 2013).

O tamanho do escopo é diretamente proporcional à complexidade, ao tempo e a quantidade de técnicas necessárias na análise. O escopo definirá a extensão do trabalho de análise a ser realizado, poderá ser amplo ou mais restrito, podendo por exemplo, envolver muitos ou pouco entrevistados, uma larga base de dados de diferentes períodos ou simples registros, a qualificação da análise para formação do escopo é responsabilidade da equipe de análise (CAPOTE, 2012).

Quanto ao método de abordagem, da equipe de análise, dos processos dependerá da própria natureza das atividades e do contexto organizacional, alguns processos podem ser mais estruturados com uma ampla gama de informações, dado que se poderá contar com relatórios e análises estatísticas, outros poderão ser novos ou carentes de registros necessitando de uma aproximação mais pragmática, devendo empregar ferramentas de qualidade qualitativas em detrimento das quantitativas (CAPOTE, 2012).

Independentemente da abordagem utilizada, é necessário que a equipe de análise do processo defina claramente as responsabilidades envolvidas na coleta de informações, atualizações e organizações, de modo a evitar retrabalhos e retratem mais fielmente a realidade do processo analisado. (CAPOTE, 2012).

A escolha da equipe torna-se ainda um fator direcionador da análise dos processos de negócio, cabe colocar que a análise pode ser feita por um indivíduo isoladamente, porém há riscos de existir um retrato enviesado da realidade ou, ainda, um entendimento limitado do todo compreendido pelo processo ponta-a-ponta. Portanto, torna-se recomendável elencar equipes interfuncionais e multidisciplinares, quando possível (BPM CBOK, 2013).

Conclui-se que a equipe deve ser bem escolhida, pois o modo como o escopo do trabalho será delimitado e priorizado, assim como as próprias informações serão encaradas é bastante influenciado pela atividade da equipe.

Compreendidos os aspectos preliminares da análise de processos envolvendo: os métodos de priorização dos processos a serem analisados, a extensão do escopo do trabalho de análise, as definições de responsabilidade na coleta de informações e padrões de trabalhos que a equipe de análise deverá seguir. Cabe destacar os métodos de levantamento de informações que estão à disposição dos analistas para realização da Análise de Processos de Negócio.

2.2.2 Métodos de Levantamento de Informações na Análise de Processos de Negócio

De acordo com o BPM CBOOK (2013), os métodos que os profissionais podem valer-se como meio de obtenção de informações, são: pesquisas, entrevistas, *workshops*, observação direta, execução direta das atividades do processo, análise de vídeos e simulação de atividades.

As pesquisas segundo o BPM CBOOK (2013) podem valer-se da consulta a documentações já em posse da organização, tais como: registros de diagramas de processos, relatórios de auditorias e procedimentos padrões. Em alguns casos as documentações podem estar desatualizadas ou simplesmente não existir, como processos novos ou ainda não formalizados, casos desse tipo demandarão a utilização de outros meios de coleta de maneira mais intensiva, porém podem elevar o tempo investido na análise.

Segundo Albuquerque e Rocha (2007), a falta de bases de pesquisa sólida retarda o trabalho investido na análise e demanda da equipe uma maior tempo, esforço e recursos envolvidos na interpretação e consolidação das informações obtidas por outros meios.

De acordo com Capote (2012), as pesquisas são meios utilizados pelas equipes de análise de processos, em que são provocadas várias partes envolvidas no processo. A pesquisa não se limita apenas aos executores, mas compreende também aqueles que são receptores e/ou fornecedores de recursos para que as atividades ocorram.

O BPM CBOOK (2013) retrata que as entrevistas surgem como possibilidade para complementar e/ou aprofundar as noções das atividades obtidas mediante aos dados

levantados nas pesquisas, sendo dessa forma um meio de aprofundar, fatos trazidos apenas em números ou registros.

As entrevistas tornam possíveis o estabelecimento de discussões construtivas a partir das informações levantadas na pesquisa, e elas não se limitam apenas a modalidade individualizada, mas podem ser feitas através de reuniões com os grupos de executores, a fim de verificar pontos de fragilidade no processo e enxergar oportunidades de melhorias de acordo com as perspectivas dos atores envolvidos (BPM CBOK, 2013).

Maranhão e Macieira (2004) demonstram a importância da entrevista, quando conduzida de modo participativo, pois permite uma construção colaborativa dos resultados obtidos na análise do processo, tornando as mudanças sugeridas mais acessíveis, sendo capazes de gerar maior engajamento nos atores do processo em sua adoção.

Segundo o BPM CBOK (2013), o *Workshop* consiste na reunião dos atores dos processos com a participação de especialistas, sobretudo, em modelagem e desenho de processos que direcionam os encontros, orientando e encorajando a participação dos atores no fornecimento de informações. O método distingue-se das entrevistas, pois os especialistas participam ativamente e disponibilizam materiais e modelos de iteração para os atores realizarem os registros das informações referentes aos processos.

De acordo com Capote (2012), o método de observação direta do processo tem a capacidade de detalhes sobre as atividades desenvolvidas dentro do processo que podem fugir aos executores e não são explícitas nos relatórios e outros documentos de pesquisa.

Dessa maneira, a observação direta é valiosa, pois permite identificar de variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho, além de captar mudanças ocorridas nos processos ainda não documentadas (CAPOTE, 2013).

Segundo o BPM CBOK (2013) a observação direta apesar de muito rica pode ser limitada em função do tamanho da amostra e do investimento de tempo necessário, e pode sofrer de ainda distorções devido ao risco de os executores agirem de maneira diversa do habitual, fazendo aquilo que acham que os observadores querem ver e não o que realmente fazem.

Segundo Capote (2012), o executar das atividades pelos próprios analistas também é um método rico de levantamento de informações, pois permite que sejam discutidas as atividades de maneira mais detalhada e a própria equipe de análise é capaz de verificar os principais entraves para os executores ou discutir aspectos que já se tornaram inconscientes para os atores do processo devido a naturalidade. Corrobora o BPM CBOOK (2013) destacando que o método de execução do processo normalmente é utilizado em atividades repetitivas e em sistemas informatizados, destacando que alguns casos em que a curva de aprendizado ou a natureza da atividade seja muito complexa ou consuma muitos recursos, esse método não é capaz de ser realizado devido as restrições organizacionais.

De acordo com Capote (2012), a simulação das atividades de um processo é útil quando a equipe dispõe de detalhamento e riqueza nas informações obtidas por meio de outros métodos e é capaz de consolidá-la através da utilização de softwares de modelagem de processos, destacando o Bizagi Modeler para esse fim. Os *softwares* permitem gerar relatórios acerca da capacidade, custo, tempo e ocorrências de resultados indesejados dentro do processo, assim como detectar pontos de gargalo nas atividades, em que são necessários concentrar os esforços de mudança.

Segundo Capote (2012), a utilização da simulação por meio dos *softwares* além de requerer um alto grau de detalhes para alimentar o *software* que as trabalhará para projeções, irá requerer um entendimento a fundo do processo para que todos os seus aspectos sejam transportados para o *software* da maneira mais próxima daquela que efetivamente acontecem. É necessário que a equipe de análise tenha um bom conhecimento na modelagem e as regras de negócio que compreendem o processo, assim como das ferramentas informatizadas.

Conclui-se que os métodos de levantamento de informações são variados, visto que todos eles podem ser empregados no trabalho de análise e se complementam, a fim de gerar uma assertividade cada vez maior das atividades estudadas, eles também poderão ser selecionados pela equipe em função da complexidade do escopo, ou ainda, podem sofrer restrição na sua utilização em função do contexto organizacional sobre o qual o processo ocorre, no caso de ser um processo novo ou sem formalização, por exemplo.

2.2.3 Elementos e métodos de Análise de Processos de Negócio

Uma vez determinados os aspectos preliminares da análise e colhidas as informações, a equipe de analistas deverá consolidar os levantamentos obtidos, organizando as informações de maneira a construir o cenário “*AS-IS*” e partir para a proposição de cenários “*TO-BE*” (SILVA, 2014).

O BPM CBOK (2013) pontua duas ferramentas que podem ser utilizadas no arranjo das problemáticas, Figura 5, e das oportunidades Figura 6, consistindo de duas matrizes alocando os problemas e oportunidades nas áreas funcionais evidenciadas.

Figura 5 – Matriz de problema x área.

Problema X Área	Área 1	Área i
Problema 1		
Problema 2		
Problema i		

Fonte: BPM CBOK (2013).

Figura 6 – Matriz de oportunidades x área.

Oportunidade X Área	Área 1	Área i
Oportunidade 1		
Oportunidade 2		
Oportunidade i		

Fonte: BPM CBOK (2013).

Diante dessas matrizes é possível de maneira rápida identificar os locais em que há maior foco e concentração de problemas dentro da organização, bem como, os locais que possuem maior capacidade de gerar melhorias aos métodos de trabalho. Os arranjos acima de problemas e oportunidades são produtos da compreensão do cenário “*AS-IS*” (BPM CBK, 2013).

Capote (2012) alega que esse tipo de alocação entre áreas e oportunidades e problemas, gera maior assertividade nas ações futuras a serem conduzidas dentro do

trabalho de análise, seja na aplicação de uma técnica mais robusta para o detalhamento dos problemas e das oportunidades, ou seja na proposição de melhorias. Segundo o BPM CBOK (2013), a clara identificação dos problemas e oportunidades pode gerar clareza na construção dos novos modelos de processo, *‘TO-BE’*.

Silva (2014), defende que a identificação dos obstrutores de um processo deve ser clara e as propostas de melhorias devem ser direcionadas na superação desses obstáculos.

O BPM CBOK (2013) divide as oportunidades identificadas em duas categorias, as chamadas vitórias de curto prazo, consistindo de melhorias de simples, rápidas de serem implementadas e de baixos custos, e as melhorias de longo prazo, consistindo de propostas mais invasivas que requerem alçadas de decisões, aquisições relevantes, ou ainda, mudanças nas configurações de alguns setores.

O BPM CBOK (2013) elenca alguns métodos e elementos complementares a serem observados para um processo de análise assertivo.

A análise do tempo do processo, sendo conhecida como a análise de tempo de ciclo ou análise de duração, tempo de cada atividade é medido a partir da entrada dos recursos para realização da atividade até o momento em que há saída desejada da atividade é produzida. O tempo total para concluir todas as atividades é o tempo que o processo leva para ser concluído (BPM CBOK, 2013). A análise de duração é útil, pois permite identificar gargalos e atividades que não contribuem para a produção de resultados dentro do processo (CAPOTE, 2013).

Segundo Capote (2012), outro tipo de análise que pode ser realizada, é a análise de padrão, ela consiste na identificação de atividades repetitivas em momento ou áreas funcionais distintas envolvidas em um mesmo processo. A análise de padrão é útil, pois permite observar a repetição de atividades comuns, mas dispersas, podendo averiguar a possibilidade de centralizar toda a execução, por meio da criação de um só padrão de execução, no intuito de gerar economia dos recursos investidos no processo (BPM CBOK, 2013).

Outra em destaque é a análise de alocação dos recursos que consiste na verificação dos requisitos para completar e atender as necessidades do processo. Ela identifica tanto a capacidade de processamento ou execução das atividades de cada

recurso disponível, como a quantidade dos recursos disponíveis para aquele processo (BPM CBOK, 2013).

A análise de alocação dos recursos permite verificar os elementos obstrutores de um processo (SILVA, 2014). Corrobora Capote (2012) defendendo que a análise de alocação dos recursos, permite a comparação de eficiência entre os recursos empregados, ou se há sobrecarga ou subutilização de algum.

Outra análise a disposição para emprego é a análise de causa-raiz, segundo Brocke e Rosemann (2013), consiste na identificação de resultados indesejados dentro de um processo e a regressão dele dentro das atividades realizadas até encontrar a causa do defeito ou variação negativa. De acordo com Albuquerque e Rocha (2007), a análise de causa-raiz torna-se de difícil aplicabilidade a depender de quão complexo as atividades e os recursos empregados no processo são, pois, o número de variáveis aumentará consideravelmente.

Outra análise que pode ser utilizada pela equipe de trabalho é a análise de sensibilidade, ela permite verificar a capacidade de respostas do processo a defeitos ou resultados indesejados (CAPOTE, 2012). A análise de sensibilidade, também chamada de análise *what-if*, identifica os parâmetros de resposta desenvolvidos dentro de um processo para eventuais erros ou variações indesejadas, logo, verifica se há alguma atividade, registro ou desvio específico planejado para tais situações dentro do encadeamento das atividades, permitindo que aquela ocorrência não impacte no andamento das outras atividades (BPM CBOK, 2013).

Na análise de valor, a equipe verifica quais são os produtos que cada atividade dentro do processo é capaz de agregar benefícios ao cliente final (CAPOTE, 2013). Corroboram Brocke e Rosemann (2013), defendendo que na análise de valor a equipe assume a perspectiva do cliente da organização.

Outro método de análise relevante é a análise de conformidade legal no contexto organizacional, onde se mede os processamentos de atividades que ocorreram respeitando os normativos internos e externos da empresa (CAPOTE, 2012). Essa análise destaca-se em grandes ambientes organizacionais, onde o grau de normatividade é elevado, existindo uma alta burocratização das atividades, rotinas e procedimentos.

Ainda há outras variáveis a serem questionadas dentro dos processos, de modo a complementar os métodos de análise elencados acima.

A criação de métricas para realizar a aferição de desempenho de cada atividade do processo, podendo ser o tempo decorrido, o custo, dentre outras identificando aqueles pontos de menor desempenho (BPM CBOOK, 2013).

Os *handoffs* que significam transferência de responsabilidade de execução e produção de resultados de uma área funcional para outra dentro de um processo, quanto maior a quantidade de *handoffs*, maior a vulnerabilidade nos controles, o tempo decorrido para execução e os registros dispersos e despadronizados (BPM CBOOK, 2013).

De acordo com Capote (2012) os ativos do processo e a maneira como impactam nas rotinas e métodos de trabalho também devem ser revistos, é necessário verificar as políticas, formulários e registros que são utilizados nos procedimentos, a fim de verificar quais não possuem capacidade de agregar valor quais não servem como ponto de controle, quais podem ser eliminadas sem prejuízo.

O BPM CBOOK (2013) defende como outro ponto de criticidade a verificação do uso dos sistemas informatizados e suas aplicações, a fim de aferir se estão sendo totalmente utilizadas e identificar pontos de execução do processo que podem ser automatizados.

Após verificados os problemas, as oportunidades e estudadas as variáveis dos processos por meio dos métodos de análise e pontos de consideração levantados, é dado o momento de fazer a documentação, sugerindo as mudanças cabíveis ao processo que constituíram o “*TO-BE*” e darão fim no trabalho de análise (SILVA, 2014).

Segundo o BPM CBOOK (2013), a documentação de encerramento da análise deve conter o objetivo do processo; as iterações dos processos analisados, subprocessos e outros processos; os fluxos de trabalho, fluxogramas ou modelagens tanto do cenário atual como do cenário proposto; as métricas de desempenho atuais ou propostas; redundâncias no processo que poderiam ser eliminadas e economias esperadas; regras documentadas e não documentadas que controlam o trabalho; problemas e seus impactos em um ou mais subprocessos ou atividades; aplicações de tecnologia da informação utilizadas e onde são usadas no negócio; funcionalidade básica provida por

sistemas aplicativos; oportunidades para melhoria e benefícios esperados; riscos e seus impactos nos processos.

3 METODOLOGIA

A pesquisa em questão quanto à natureza é classificada como qualitativa, destacando-se pela ação do pesquisador ir a campo na busca de entender o fenômeno em estudo, a partir da perspectiva dos indivíduos, grupos e organizações nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes, buscando uma construção integrada para aferição da dinâmica do fenômeno em questão (GIL, 1999).

Quanto ao objetivo o estudo é classificado como exploratório descritivo, pois visa ao conhecimento do fenômeno pesquisado, no intuito de gerar formulações e pontos de partida para estudos posteriores, ao passo que descreve o fenômeno e as relações desenvolvidas em seu ambiente (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Como procedimento técnico foi feito uso do Estudo de Caso, onde foram utilizados como meio de coletas de dados primário com a observação direta do pesquisador, sendo ele também participante no trabalho de análise realizado no processo de viagens corporativas (VERGARA, 2009).

Partindo da definição de dados secundários de Vergara (2009), sendo compreendidos com as informações já produzidas que o pesquisador recorre, foram utilizados como meios de coleta dos dados secundários a análise documental compreendendo: os relatórios referentes aos registros históricos de cada atividade contida no escopo do trabalho de análise, os registros documentais produzidos pela equipe de processos referente ao diagnóstico feito do estado atual do processo, assim como, outros documentos produzidos, tais como: os fluxogramas das atividades, os resultados simulados do desempenho de cada atividade e as apresentações realizadas com as propostas de novos cenários para as atividades.

Ademais, o estudo contou com o observador participante, onde o pesquisador também está envolvido no fenômeno a ser estudado (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Segundo Gil (1999) a unidade de análise compreende o local onde é desenvolvida a pesquisa, logo, a unidade de análise em questão consiste de uma transportadora de cargas do setor ferroviário. A transportadora estudada é de capital aberto e opera na região Nordeste. A escolha da transportadora ocorreu devido a sua relevância como operadora do transporte ferroviário da região, sua projeção de

crescimento, exemplificado no batimento do recorde histórico de seu faturamento em 2017, e a disponibilidade para participação do pesquisador nas etapas do projeto de análise de processos da estrutura interna.

O trabalho de análise do processo de viagens corporativas ocorreu no Centro de Serviços Compartilhados da transportadora, ocorrendo a visita a outros departamentos encarados como clientes internos do processo.

Os atores envolvidos na pesquisa consistem: da própria equipe que desenvolveu o trabalho de análise do processo de viagens, formada por dois profissionais, sendo um deles o próprio pesquisador, situados no departamento de Planejamento e Desempenho da transportadora; os executores do processo, compreendendo duas profissionais do Centro de Serviços Compartilhados da Transportadora; além de um grupo de cinco clientes internos solicitantes das viagens alocados em outros departamentos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

De acordo com a observação direta do pesquisador participante, o trabalho de análise do processo de viagens corporativas foi inserido dentro de um escopo maior que compreendia a análise dos processos críticos contidos no Centro de Serviços Compartilhados (CSC) da transportadora. O trabalho referente aos processos críticos do CSC por sua vez, foi motivado por uma mudança na estrutura organizacional.

Dentro das funções de cada área, o CSC na transportadora funciona como um setor de apoio a todos as demais áreas funcionais da empresa, atendendo-os tais quais clientes, prestando apoio administrativo no uso e contratação dos serviços comuns a todas as áreas.

A mudança ocorrida na estrutura organizacional da transportadora envolveu a demissão do cargo de nível gerencial da que se responsabilizava pela gestão do CSC, e a fim de suprir esse papel outra gerência, a de Planejamento e Desempenho, foi escolhida para assumir a gestão do setor de serviços compartilhados de maneira interina, realizando o exercício da gestão até que novas definições fossem tomadas pela diretoria administrativa financeira e a presidência.

A fim de entender o cenário atual das atividades e inserir possíveis melhorias e inovações, o gerente em exercício do CSC, em conjunto com a diretoria administrativa financeira, identificaram a necessidade de compreender os processos atuais, dando início ao trabalho de reestruturação dos processos do CSC.

Logo, a motivação do trabalho que foi realizado no CSC, e por consequência, o desenvolvimento do trabalho de análise dos processos das viagens corporativas nasceu de uma demanda dos *stakeholders* (novo gerente e diretoria administrativa financeira) frente a um novo contexto de mudanças nos papéis e responsabilidades dentro da organização.

Dessa forma não existiu um grau de aferição de desempenho no cenário atual dos processos do CSC e o seu consequente uso como um ponto de gatilho ou de início, frente a um mau desempenho para os trabalhos de análise.

Tendo isso em vista, o trabalho não foi orientado ou motivado por meio de um método estruturado de gestão de desempenhos dos processos, ciclo de gestão, ele foi

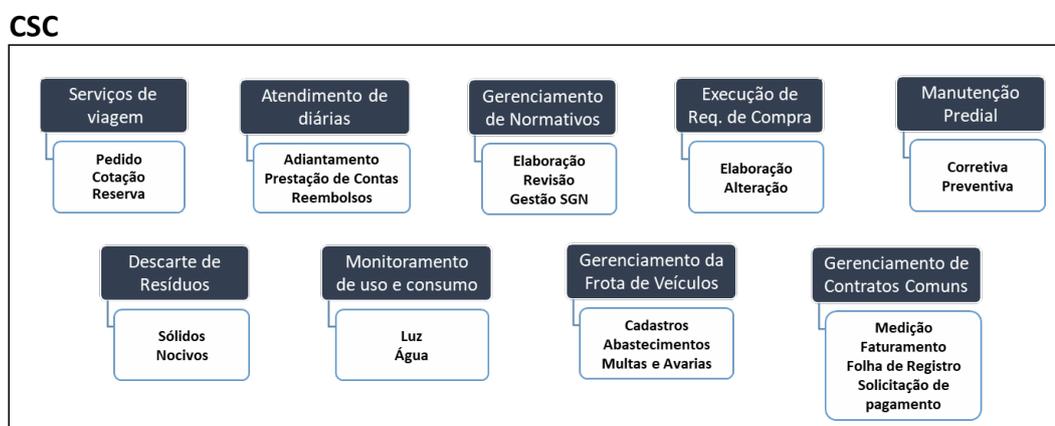
construído em critérios externos ao funcionamento dos próprios processos. Por mais que existissem indícios na percepção do gerente do CSC e do diretor administrativo financeiro da necessidade latente da análise, a demanda originou-se de empirismo e aspectos subjetivos.

Logo com relação a origem do trabalho houve distanciamento do ciclo de gestão de desempenho como motivador do trabalho de análise como abordado na literatura por Brocke e Rosamann (2013).

Para iniciar o trabalho foi feito um levantamento das atividades realizadas em todo o setor, por meio da observação direta e uma entrevista feita pela equipe de análise dos processos com todos os colaboradores do setor, a fim de compreender a dinâmica do CSC.

Por meio do levantamento inicial, foi construída uma árvore de processos pela equipe de processos, compreendendo o cenário atual do CSC, o qual contava com nove processos, conforme a disposto na figura 7 abaixo

Figura 7 – Árvore de Processos do cenário atual do CSC.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

O escopo do trabalho de análise para prosseguir com a reestruturação do CSC seria, portanto, todos os nove processos identificados.

Todavia, frente a capacidade limitada da equipe, composta de dois colaboradores da própria gerência de Planejamento e Desempenho, foi realizada uma priorização dos processos a serem analisados. A priorização foi feita de maneira intuitiva frente aos pontos de maiores necessidades da transportadora na percepção da equipe de processos,

e frente aos pontos de maiores interesses da nova gerência do CSC e da diretoria administrativa financeira.

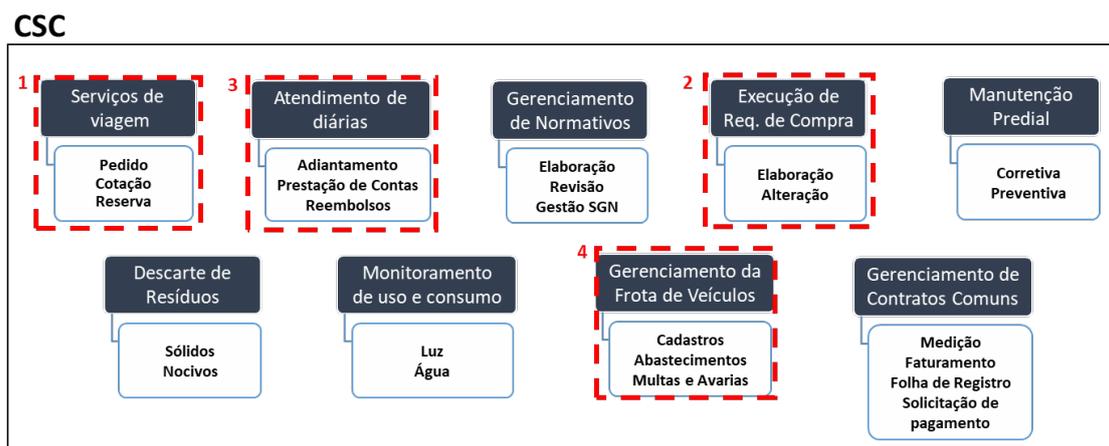
Dessa forma foi decidida a limitação do escopo do trabalho inicial para quatro processos, entendendo-os, então, como sendo os processos críticos do CSC.

A priorização do escopo de trabalho não utilizou nenhuma das matrizes de priorização, de maneira que ela foi feita de sem a utilização de uma ferramenta e sem formalização, distanciando-se dos métodos apresentados pelo BPM CBOOK (2013) e pela FNQ (2014).

Os processos classificados como críticos foram: os serviços de viagens corporativas, a execução de requisições de compra, o atendimento de diárias e o gerenciamento da frota de veículos. Somente nesses processos o trabalho de análise prosseguiu e teve um maior nível de detalhamento.

A ordem pelo qual os processos críticos foram trabalhados também seguiu a mesma subjetividade que a classificação da criticidade, portanto, também não houve a utilização de ferramentas ou aspectos objetivos e formalizados nessa etapa inicial do trabalho. A ordem para a realização das análises foi definida conforme disposto na figura 8.

Figura 8 – Árvore de Processos do cenário atual do CSC numerada por ordem de análise.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

O fator de relevância que motivou a análise do processo de viagens corporativas frente aos demais foi a iminência do encerramento do contrato com uma agência de

viagens fornecedora de serviços e a possibilidade de troca do sistema para solicitação, aprovação e confirmação das reservas de viagem.

Outro ponto de divergência em relação a literatura, BPM CBOK (2013), compreendido na fase inicial do trabalho foi o fato da formação da equipe de trabalho não contemplar a multidisciplinariedade ou dividir de maneira clara as atribuições e os papéis de cada um com relação a coleta de informações e análises.

A equipe foi escolhida e direcionada pelo novo gerente do CSC e pela diretora administrativa, sendo dois colaboradores do mesmo setor com a mesma formação, administração de empresas, que realizaram todas as fases do trabalho em conjunto.

Quanto aos aspectos preliminares, quando comparados com a proposição teórica, temos a seguinte síntese:

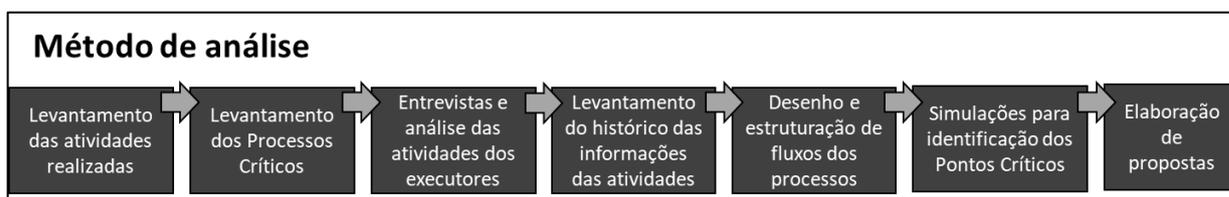
Figura 9 – Confronto dos aspectos preliminares da análise de processos.

Aspectos preliminares	Convergente com a teoria?
Motivador	Não
Definição do escopo	Não
Priorização do escopo	Não
Escolha da equipe	Não
Divisão de papéis e responsabilidades da equipe	Não

Fonte: Autor (2018).

O método de análise utilizado pela equipe pode ser visto conforme o disposto na Figura 10.

Figura 10 – Método de análise da equipe de processos.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

O método de análise empregado, apesar dos desvios citados anteriormente na fase preliminar do trabalho, guarda pontos de semelhança com o levantado na literatura. De forma que foi compreendido pelo método: as pesquisas para levantamento e

histórico de dados e informações, seguindo a literatura e as proposições do BPM CBOOK (2013) e de Albuquerque e Rocha (2007); as entrevistas com executores e a observação direta para complementar as informações obtidas, indo de acordo a literatura proposta por Capote (2012) e Maranhão e Macieira (2004); o desenho dos fluxos para obtenção do “AS-IS” e as simulações de resultado, onde se fez uso de técnicas de análises de alocação de duração, proposta por Capote (2012) e a análise de alocação proposta pelo BPM CBOOK (2013).

Ademais, as entrevistas e a observação direta também permitiram que fosse feita a análise de valor, apresentada por Capote (2012) na literatura, e a análise de causa-raiz, apresentada por Brocke e Rosamann (2013).

Sobre as viagens corporativas, de acordo com o levantamento inicial, foi evidenciado que o processo se destina ao atendimento do público interno de colaboradores e sua execução é centralizada no CSC, cabendo ao CSC receber solicitações dos demais setores da transportadores por *e-mail* demandando serviços de hospedagens, passagens aéreas e/ou alugueis de carros.

Após o recebimento da demanda, cabe aos executores do processo no CSC entrar no sistema de reservas *online* da agência de viagens e procurarem os serviços requisitados, atendendo as datas especificadas nas demandas dos clientes internos, buscando o menor preço e posicionando os solicitantes por *e-mail* do andamento de suas demandas. Para realizar o agendamento, os executores do CSC devem enviar *e-mail* pedindo confirmação do solicitante para as datas e horas encontradas por eles no sistema, no intuito de atender a janela de compromisso dos solicitantes e atender aos controles de menores preços contidos na política da empresa.

Ao receberem a concordância dos solicitantes, o CSC realiza a submissão do pedido pelo o sistema, caindo em uma alçada de aprovação a depender do setor, valor e cargo do solicitante, após aprovada a reserva é realizada e termina o processamento da atividade.

Cabe colocar que o controle compreendido na política da empresa, de acordo com o levantado, contempla dois tipos de desvios para chamar a atenção do CSC e dos aprovadores. O desvio financeiro no caso de existir opção mais barata disponível para aquela janela de tempo do agendamento do serviço, e o desvio de prazo no caso de não ocorrer agendamento com antecedência de 7 dias para o uso de passagens aéreas, com

antecedência de 4 dias para locação de carros e com antecedência de 2 dias para hospedagens.

Para o maior aprofundamento no processo, alguns métodos de coletas de informações foram utilizados nas atividades das viagens corporativas. Primeiramente, recorreu-se a realização de entrevistas com os executores do processo, uma analista administrativa e uma assistente administrativa, no intuito de entender a dinâmica da realização das atividades e seus encaixes e relações dentro do processo de viagens.

Além disso, a entrevista teve como objetivo extrair as percepções das executoras sobre possíveis fragilidades contidas nos pontos de controle do processo, nos registros de informações, e verificar possíveis causas de retrabalho e demora no atendimento das solicitações dos clientes internos. Ao contrário das entrevistas feitas no levantamento inicial, essas foram documentadas e detalhadas.

De forma que as entrevistas com as executoras realizadas no processo de viagem, adequam-se as entrevistas encontradas na literatura propostas por Capote (2012) e por Maranhão e Macieira (2004).

Resultantes da etapa de entrevistas alguns pontos de atenção foram obtidos, foi evidenciado que nem todos os serviços de viagens eram executados pelo CSC. Todos os deslocamentos rodoviários eram feitos diretamente pela gestão dos próprios setores, em virtude do controle da escala de pessoal ligado aos setores da operação da empresa e as poucas variações encontradas nos custos das passagens.

Foi visto também que apesar do sistema *online*, poucos eram os hotéis que estavam habilitados para a realização de reservas pelo sistema da agência, sendo um elemento prejudicial, tendo em vista que o maior volume de solicitações que o CSC recebia eram de hospedagens, justamente para garantir o pernoite dos deslocamentos dos colaboradores dos setores de operação.

O fato supracitado consistia em uma perda de economia de recursos e de tempo, pois se contava com um sistema *online*, mas pela falta do cadastro dos hotéis situados próximos as localidades da malha ferroviária, não era possível fazer a comparação de preços e a agência realizava o seu trabalho de intermediário entrando em contato por *e-mail* ou telefone com essas hospedagens para só então posicionar as executoras do CSC sobre seus pedidos. Ademais, os hotéis sem cadastros não eram tratados como

informações do processo, não sabendo quantos desvios em relação a política existiam nas suas solicitações.

Outro ponto colocado pelas executoras, foram as quedas e travamentos no sistema que geravam um impacto em toda sua fila de atendimento, pois deveriam aguardar o retorno das funcionalidades do *software* para retomar os atendimentos das solicitações.

Ademais, foi salientado a demora nas respostas por *e-mail* que geravam retrabalho, pois as opções repassadas aos solicitantes já não estariam mais disponíveis e a demora nas aprovações.

Através das conclusões obtidas das entrevistas foi possível realizar dois tipos de análises a de causa-raiz, onde foram compreendidas as origens de pontos de fragilidades no processo, adequando-se a técnica de análise proposta por Brocke e Rosamann (2013), e a análise de valor, onde verifica-se que existem etapas repetitivas que não geram valor aos clientes internos, seguindo a técnica de análise proposta por Capote (2012).

Somando-se as entrevistas com as executoras do processo citadas acima, foram utilizados outros métodos de coleta de informações, sendo eles: a observação direta, a execução das atividades do processo e a pesquisa dos registros históricos disponíveis, a fim garantir maior assertividade no diagnóstico e na construção do “*AS-IS*”.

Foi feita a observação direta da execução das atividades do processo realizadas pela analista e pela assistente do CSC, a fim de identificar se existam mudanças na forma de trabalho e foi colhido os tempos médios de execução de cada atividades envolvida no processo realizado por elas.

Na observação direta constatou-se que as executoras contavam com um controle Excel em paralelo aos registros do sistema, no intuito de poderem acompanhar os lançamentos e realizar o pagamento devido das hospedagens não cadastradas. Além do preenchimento ser manual e configurar retrabalho, ele ainda era feito sem um padrão por ambas as colaboradoras.

Foi realizada a própria execução das atividades pela equipe de análise do processo, por meio da utilização do *software* de solicitações de reservas. Nessa etapa foram evidenciados repetitivos travamento no *software* de reservas e um alto intervalo

de tempo para obtenção de respostas de confirmação das hospedagens não cadastradas vindas dos colaboradores da agência de viagens.

Cabe destacar a obtenção de informações complementares através da observação direta e da execução direta que serviram para gerar maior assertividade na análise de causa-raiz. Quanto aos métodos de levantamento de informações, quando comparados com a proposição teórica, temos a seguinte síntese:

Figura 11 – Confronto dos métodos de levantamento de informações empregados com os propostos pela literatura.

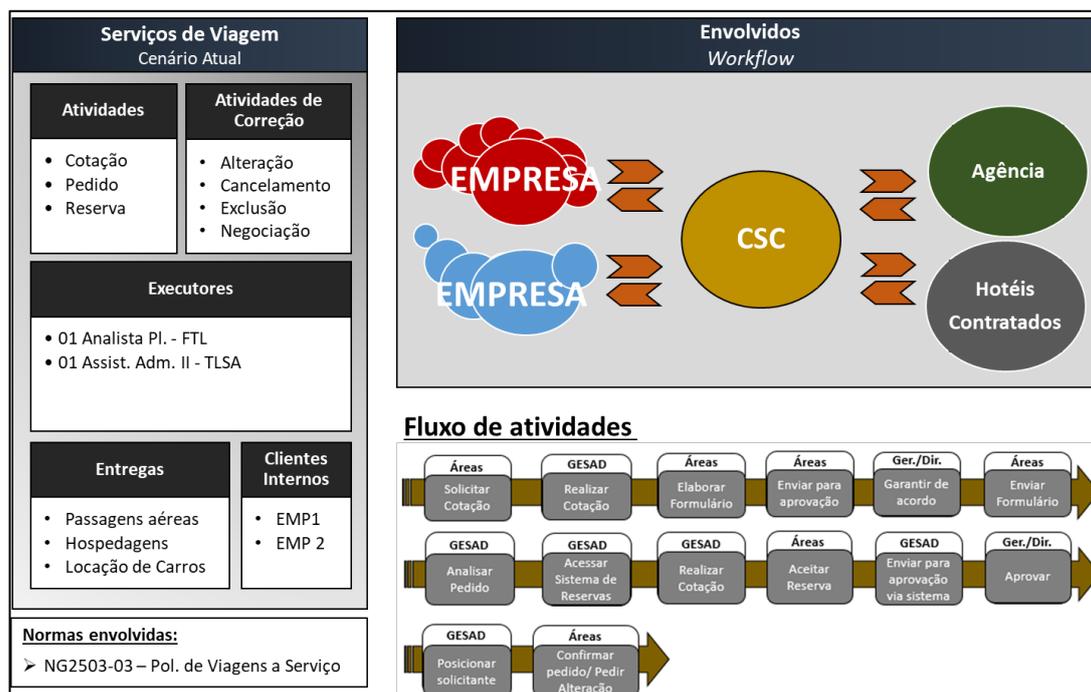
Métodos de levantamento de informações	Utilizado?
Entrevista com executores	Sim
Observação direta	Sim
Workshop	Não
Execução do Processo	Sim
Pesquisas em software e documentação interna	Sim
Simulações	Sim

Fonte: Autor (2018).

Como observação, cabe colocar que a Transportadora em questão possui dois cadastrados no sistema, um para os setores antigos e outro para os setores novos, mas a execução dos serviços feita do mesmo modo pelo CSC independente do setor, só sendo alocado ao cadastrado correspondente. Nos relatórios gerados a empresa aparece então como duas, como ilustrado na figura 9, onde há menção a duas empresas, e nas figuras 10 e 11, onde há duas análises distintas com a mesma finalidade, uma para cada cadastro.

Foi mapeado então uma visão geral do processo, conforme disposto na Figura 12.

Figura 12 – Visão geral do processo de viagens corporativas.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

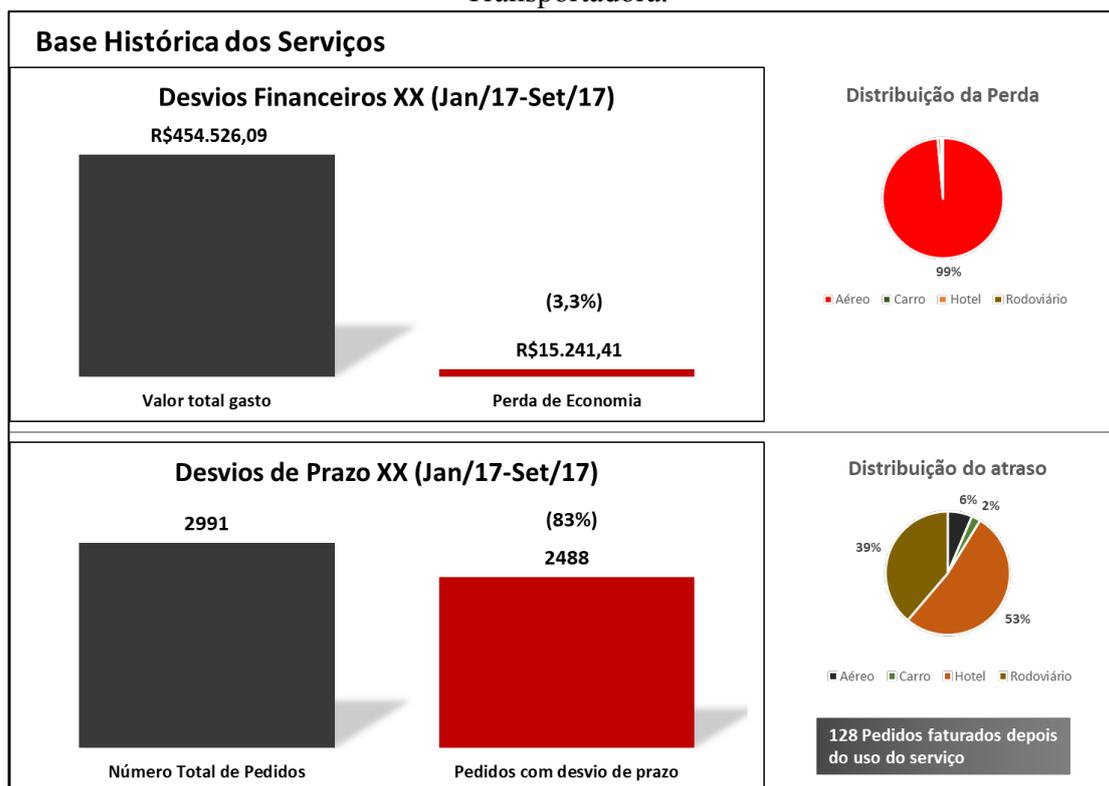
De maneira complementar, ainda foram aprofundadas informações contidas nos relatórios disponíveis pelo *software* de reservas da agência, compreendendo a etapa da pesquisa no levantamento de informações. Elas foram feitas para auferir o volume de solicitações recebidas pelo CSC e o grau de adesão das solicitações atuais com as políticas da empresa, conforme disposto nas figuras 13 e 14.

De acordo com o levantado nos relatórios de gestão do *software* de reservas, apesar de ele não possuir todos os registros das hospedagens, já que nos relatórios são considerados apenas os hotéis que possuem cadastro, essa é a modalidade de serviços, ainda sim, é a mais representativa em ambos os cadastros da empresa. Ademias, a modalidade de hospedagem também é a que apresenta maior desvio nas solicitações de prazo.

De acordo com o supracitado, somando-se aos controles paralelos dos hotéis sem cadastro que são contratados diretamente pela transportadora com apoio da agência, tem-se indicativos do quão oneroso, em termos de alocação de recursos e tempo das executoras, é a operacionalização e processamento das hospedagens fora do *software*.

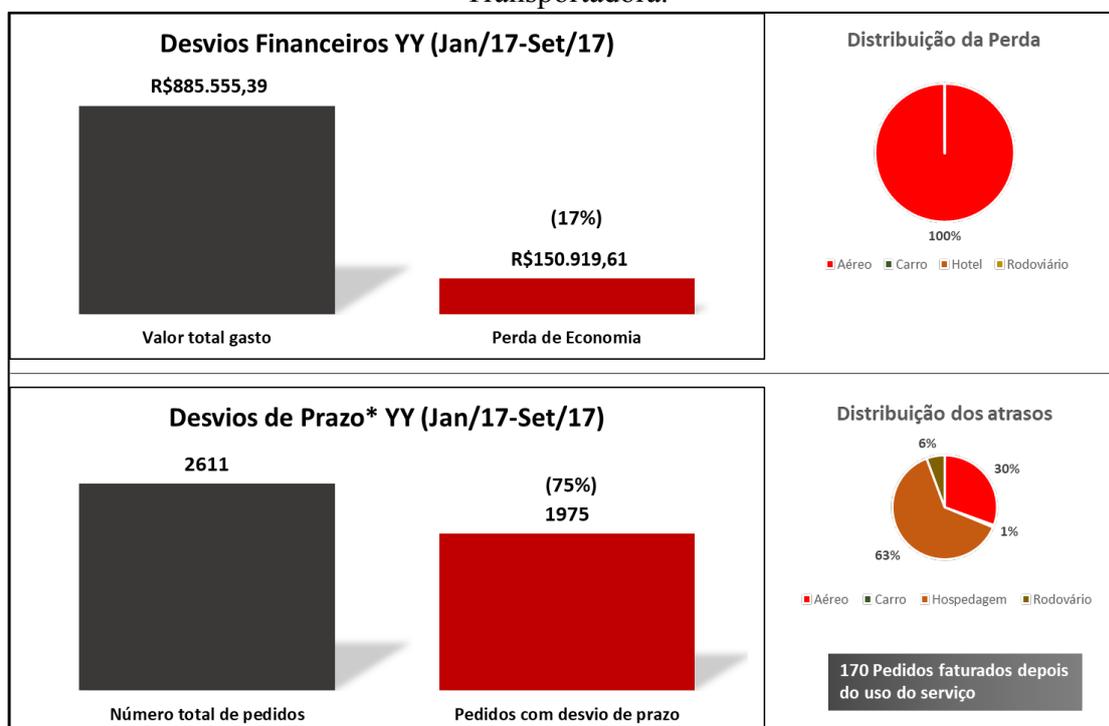
Ainda, considerando os relatórios, percebe-se que as perdas financeiras se concentram na modalidade de passagens aéreas, conforme disposto na figura 13 e 14.

Figura 13 – Análise do volume e desvios do Cadastro 1 (setores antigos) da Transportadora.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

Figura 14 – Análise do volume e desvios do Cadastro 2 (setores novos) da Transportadora.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

Após evidenciar o uso sem diligência dos serviços, foram feitas análises paralelas, a fim de identificar, quais seriam as maiores fontes dessas ocorrências dos desvios financeiros.

Conforme disposto na tabela 1, foi identificado que a presidência e a direção ficavam com a maior concentração dos desvios, em cima do valor encontrado foi feita a média mensal.

Após isso, a equipe de processos verificou novamente com as executoras e nas operações feitas em sistema, e evidenciou que as solicitações de viagens do presidente e dos diretores, não passavam pelo CSC, eram feitas por outros usuários, e na política da empresa não havia previsão do controle de desvios para esses cargos.

Figura 15 – Análise dos desvios financeiros dos serviços de viagem.

Emp1	Custo-mês do desvio	R\$ 15.091,96
Emp2	Custo-mês do desvio	R\$ 1.524,14
Total	Custo-mês do desvio	R\$ 16.616,10
Com a retirada da presidência*		
Emp1	Custo-mês do desvio	R\$ 8.791,80
Emp2	Custo-mês do desvio	R\$ 1.514,14
Total	Custo-mês do desvio	R\$ 10.305,94
Com a retirada da presidência e da diretoria**		
Emp1	Custo-mês do desvio	R\$ 2.304,67
Emp2	Custo-mês do desvio	R\$ 756,21
Total	Custo-mês do desvio	R\$ 3.060,88

* Valor sem considerar os desvios financeiros ocasionados pelas viagens da presidência.

** Valor sem considerar os desvios financeiros ocasionados pelas viagens da presidência e da diretoria.

Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

Portanto, o sistema em seus relatórios trazia a informação como desvio, porém como a política não proibia a prática não existia violação a controles, apenas uma possibilidade de implementar uma maior rigidez que converteria em economia.

Com o detalhamento dos desvios financeiros, e seu impacto médio no mês, foi evidenciado que caso a presidência e a diretoria não entrassem no mesmo fluxo e nos mesmos controles, o custo operacional dos desvios para a empresa era menor que o valor de custo da estrutura (salários e benefícios) das colaboradoras alocadas no CSC para controlar esses desvios.

Outro fato evidenciado na observação direta e corroborado pelo alto volume dos desvios, conforme disposto na Figura 12 e 13, foi a constatação que o CSC apesar de ter o intuito de garantir maior controle, na operacionalização dos processos, o CSC por mais que pudesse apontar os desvios de prazo e/ou financeiro aos solicitantes, limitava-se a alertar e por reproduzir o pedido, não consistindo, dessa maneira, em um real ponto de controle impeditivo ou corretivo dos desvios.

Além do supracitado, é possível observar que o processo ainda possuía um alto grau de fragilidade, na medida em que em ambos os cadastros de CNPJ da transportadora, foram encontrados casos de que os serviços foram primeiramente utilizados para que depois fossem registrados nos sistemas e pagos, conforme exposto na figura 12 e 13. Tendo isso em vista, conclui-se que o CSC realizou a solicitação em desacordo com a política.

O levantamento de informações no sistema, permitiu a realização da análise legal, tendo em vista a conformidade das atividades do processo com as políticas internas da empresa, convergindo com a técnica de análise apresentada por Capote (2012).

Após as informações colhidas, foi elaborado pela equipe de processos um apanhado de todas as fragilidades, conforme exposto na figura 14.

Figura 16 – Disposição das fragilidades.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

De modo geral, a equipe observou que existiam pontos de *hand-off* desnecessários onde o CSC e as áreas solicitantes trocavam várias vezes a mesma

informação no encadear das atividades a fim de confirmar uma só reserva, na medida em que os solicitantes possuíam as informações das reservas e passavam para o CSC realizar sua entrada no sistema e o CSC repassava para a confirmação, no caso de alterações o processo repetia-se.

Caso os solicitantes possuíssem acesso direto ao sistema, eles poderiam fazer as suas reservas, sem que tal fato pudesse piorar a situação dos desvios, pois poderiam ser impostos padrões ao sistema de reservas para impedir a reserva ou realizar um alerta para a ocorrência de desvios.

O *hand-off* foi tido como desnecessário, pois da maneira como se operacionalizava o processo, apesar do sistema de reservas ser *online* as confirmações e comunicações realizadas entre o CSC e os solicitantes eram via *e-mail* ou telefone, gerando atrasos e subutilizando o sistema.

O excesso dos *hands-offs* também corroboravam na demora do processamento dos pedidos, causando maiores entraves para os agendamentos do CSC em razão das confirmações repetitivas que deveriam ser realizadas com os solicitantes em virtude das mudanças de preço e disponibilidade das prestadoras de serviços.

Outro ponto levantado foi que a concentração da execução dos serviços desde o nível da solicitação no sistema, agravava fortemente a capacidade de vazão das demandas (solicitações em aberto), principalmente em caso de travamento ou parada do sistema de reservas, pois ao retomar seu estado de normalidade as solicitações deveriam ser atendidas uma de cada vez, e novas chegavam, fato que aumentava a fila de atendimento e de demandas do CSC, e tornava a operacionalização mais vulnerável a erros das executoras.

Foi visto que as solicitações possuíam uma redundância em termos de aprovação, por procedimento o CSC impôs aos solicitantes que ao fazer um pedido de viagens enviasse já de antemão a aprovação da viagem pelo gestor/aprovador responsável, o que não gera valor, desde que essa aprovação simplesmente leva em consideração o conhecimento da viagem e do prazo, mas como não existiu nenhum levantamento com as agências, até aquele ponto do processamento não se tem como saber o custo. Adicionalmente, após realizar todo o processo no sistema o CSC submetia, via sistema de reservas, o agendamento para aprovação do mesmo gestor que havia feito por *e-mail*.

Caso fosse apenas uma aprovação, a final, além de garantir maior celeridade ao processo, o aprovador só seria deslocado de suas funções uma única vez e teria a sua disposição todas as informações relativas ao pedido antes que de fato aprovasse algo.

Alguns pontos adicionais foram identificados, como a ocorrência de desvios que poderiam ser evitados caso os solicitantes tivessem o acesso direto ao sistema, pois existiam pedidos pelos serviços de vagem enviados próximos ao fim do expediente do CSC, de modo que elas só seriam atendidas em dia posterior, entrando na fila de atendimento do CSC, o que gerava desvios pelo não atendimento no ato. E foi evidenciado que frente ao aumento de demanda o CSC teria de aumentar a estrutura de colaboradores.

Após todo o levantamento de informações e a sumarização das fragilidades supracitado, foi desenhado, em um *software* de modelagem de processos, o Bizagi, o fluxo do processo no cenário atual, a fim de consolidar o “*AS-IS*”, seguindo os padrões de Gerenciamento de Processos de Negócio, conforme disposto no anexo 1.

A modelagem no *software* do fluxo do processo, converge com as proposições de Capote (2012) para a realização das simulações de resultado, auxiliando nas análises já feitas de causa-raiz e análise de alocação de recursos, permitindo maior objetividade, e tonando possível a análise de tempo de duração dos ciclos.

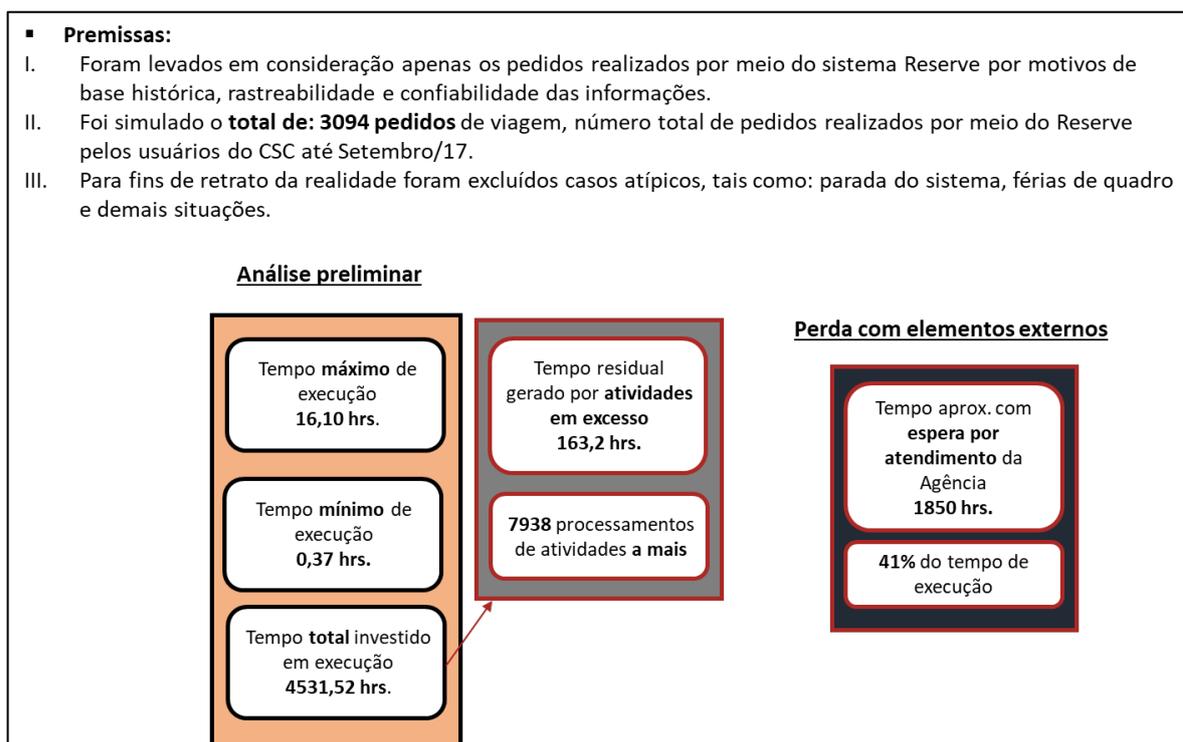
De tal forma que o desenho do fluxo no *software* permitiu que os registros dos tempos médios levantados na etapa de observação da realização das atividades pelas executoras, fossem lançados como padrões em cada atividade dentro do processo modelado. Ademais foram registrados os executores, os solicitantes, os aprovadores e suas jornadas de trabalho, a fim de definir as alocações de cada colaborador nas atividades referentes ao processamento das reservas de viagem.

O número de solicitações definidos para a simulação foi exatamente o de Janeiro até Setembro de 2017, registrados no sistema de reservas.

Os resultados das simulações foram levantados e consolidados, a fim de identificar, segundo as atividades mapeadas no fluxo do “*AS-IS*”, os maiores pontos de gargalo do processo, reprocessamentos e a maior alocação de horas dos envolvidos.

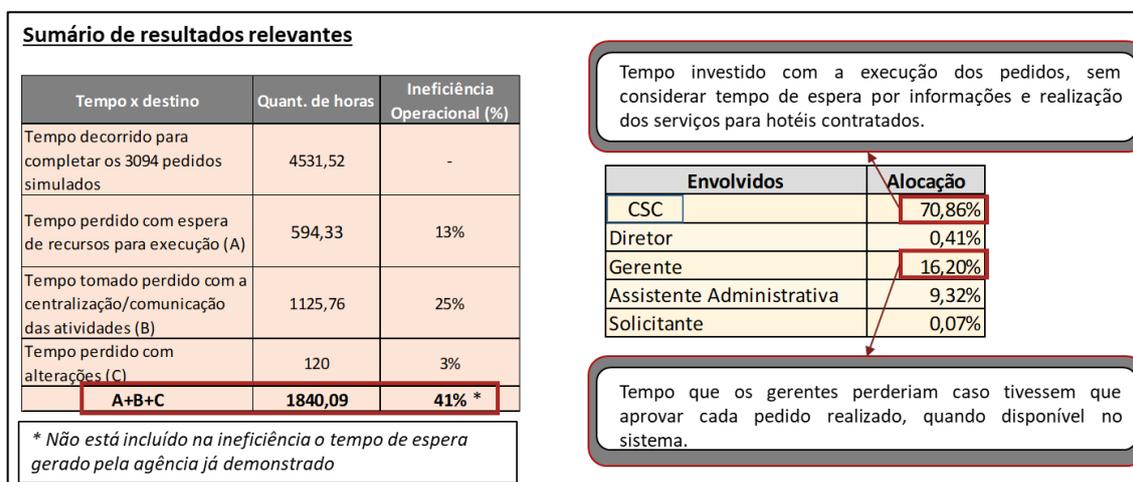
A simulação conseguiu aprofundar e detalhar as fragilidades atuais do processo, conforme o exposto nos resultados obtidos disposto na figura 15 e 16.

Figura 17 – Exposição de resultado gerais da simulação.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

Figura 18 – Resultados detalhados da simulação.



Fonte: Diagnóstico de Processos CSC, 2017.

A simulação permitiu a realização de técnicas de análise de maneira mais assertiva, pois através dela pode-se ver com estimativas, o uso e a capacidade de alocação de cada recurso para as atividades, permitindo evidenciar o que gera valor ou não no processo.

Diante do exposto pela simulação, foi visto que a relação com a agência devia ser melhorada, tendo em vista que ela correspondia a 41% do tempo de execução do

processo, um gasto de tempo que sem a simulação não seria vista, pois não existiria como mensurar pelos relatórios de sistema. Os *hand-offs* tiveram sua perda mensurada, correspondendo a 25% do tempo perdido na execução dos processos.

Outro ponto evidenciado foi que as aprovações demandavam muita dedicação de tempo do nível gerencial, 16,20% de todo seu tempo de trabalho, o que levava aos gerentes acumularem e aprovarem indiscriminadamente as solicitações em aberto no sistema de reservas.

Quanto às técnicas de análise, quando comparados com a proposição teórica, temos a seguinte síntese:

Figura 19 – Confronto das técnicas de análise empregadas com as propostas pela literatura.

Métodos de análise	Utilizado?
Tempo do processo	Sim
Padrão	Sim
Alocação de Recursos	Sim
Causa-raiz	Sim
Sensibilidade	Não
Valor	Sim
Conformidade legal	Sim

Fonte: autor (2018).

A partir dos resultados obtidos pelo levantamento de informações e pelas técnicas de análise empregadas pela equipe, foram elaboradas propostas para a melhoria do processo de viagens corporativas. Tanto o diagnóstico como as propostas foram submetidas a apresentação para o gerente do CSC e a direção administrativa, a fim de elucidar as variáveis envolvidas na readequação das atividades do CSC e apoiar no processo decisório.

Todavia, mesmo com a elaboração de propostas de melhoria, a equipe de análise não elaborou uma alternativa de fluxo para o funcionamento futuro do processo, não completando a análise, ficando ausente o cenário “*TO-BE*”, distanciando as práticas ocorridas no processo de viagem do modelo de análise encontrado no BPM CBOK (2013). A não realização do “*TO-BE*” ocorreu em razão do número de variáveis que

deveriam ser alteradas no processo, logo por conta desse fator existiram vários cenários distintos a serem considerados, aliado a isso existia a indefinição sobre a continuidade ou não acerca da agência fornecedora, e no caso de continuidade a não possibilidade de mensuração assertiva da melhora no nível ofertado por ela, o que impactaria diretamente os resultados simulados. Portanto, a realização do “*TO-BE*” foi tida pela equipe de análise como de alto custo e fator que poderia gerar atraso na análise dos demais processos do CSC, pois cada cenário deveria ser analisado isoladamente, e existia o risco de nenhum cenário construído ser de fato o cenário de mudanças que a gerencia e a diretoria estariam dispostas a seguir ou teriam alçada para realizar a mudança.

Cabe colocar que as informações levantadas sobre oportunidades e fragilidades do “*AS-IS*”, também não foram sistematizadas nas matrizes como proposto pelo BPM CBOOK (2013) e por Silva (2014).

Dentre as propostas que foram elaboradas e apresentadas pela equipe estava a descentralização da execução das solicitações em sistema, permitindo que os solicitantes pudessem realizar o pedido diretamente, e o CSC entraria na gestão do processo, atuando como uma alçada de aprovação para os desvios e investindo na relação com o fornecedor (agência) para aumentar a eficiência do processo.

Foi posto a necessidade de rever o contrato com a agência, caso ela não incrementasse seu nível de serviço e iniciasse um trabalho de credenciamento dos hotéis das zonas de operação.

Foi colocado também a necessidade de aumentar os envolvidos nas alçadas de aprovação vigentes, elas limitavam-se aos gerentes e aos diretores, a equipe sugeriu a inclusão dos coordenadores dos departamentos, como aprovadores, a fim de diminuir o alto volume de tempo exigido da gerencia para análise de viagens, o que aumentaria a assertividade das aprovações.

Ademais, foi posta a necessidade de atualizar a política para as novas práticas e realizar a decisão se os níveis de direção e de presidência entrariam no controle de desvios, pois se não entrassem, o CSC, em teoria, poderia sair do processo de viagens e diminuir a estrutura de colaboradores ou estudar o rearranjo de atividades, frente a relação custo. Pois o custo envolvido nos desvios frente ao custo com a estrutura das duas colaboradoras não tinham uma boa relação custo x benefício.

Após a apresentação foram feitos encaminhamentos e construídos um plano de ação para viabilizar as propostas aprovadas pela gerência do CSC e pela direção administrativa. Em relação as propostas todas foram aprovadas, salvo a extensão do controle da política de viagens que ficou para discussões futuras, pois envolviam mais atores organizacionais que os que estavam participando do projeto como partes envolvidas, não existindo competência para deliberar sobre o assunto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo foi desenvolvido, a fim de responder a seguinte questão de pesquisa: “De que forma a análise de processo pode gerar informações para a tomada de decisões?” Considera-se que a questão apresentada foi respondida na medida em que foram geradas informações, as quais foram submetidas a diversas técnicas de análise, expondo fragilidades e oportunidades de melhorias compreendidas no processo de viagens corporativas que geraram encaminhamentos para a tomada de decisão da empresa em estudo.

Tendo isso em vista, com relação ao objetivo geral de descrever o método de análise utilizado no processo de viagens corporativas de uma empresa transportadora de carga do setor ferroviário, pode-se concluir que ele foi alcançado com sucesso, pois através das informações coletadas por: entrevistas, observação direta, execução direta e pesquisas no sistema informatizado, foram realizadas as análises de: causa-raiz, de alocação de recursos, de ciclos de duração, de valor e de conformidade. Essas análises em questão geraram as ações de rever a agência contratada, expandir as alçadas de aprovações envolvidas nas viagens de modo a diminuir a demanda de tempo dos níveis gerenciais da organização e descentralizar as execuções da viagem em sistema, permitindo o CSC agir como um ponto de controle e não como um mero executor, gerando etapas extras e retirando agilidade do processamento dos pedidos.

Com relação aos objetivos específicos, o objetivo de mapear o processo empírico no setor administrativo da empresa foi alcançada na medida em que as informações referentes ao processo foram levantadas e o fluxo mapeado seguindo os padrões BPM, conforme o fluxo modelado constante no anexo e as simulações realizadas.

Quanto aos objetivos específicos de confrontar o método de análise utilizado no processo de viagens corporativas com a metodologia de análise de processos proposta pela literatura, e o objetivo de apresentar as diferenças obtidas, considera-se que ambos foram alcançados com sucesso na medida em que ao longo da análise de resultados foram apresentados pontos de aproximação e de distanciamento das propostas levantadas pela teoria. Os pontos de distanciamento evidenciados ao longo do confronto consistem: da não escolha objetiva de uma equipe multidisciplinar; na falta de elaboração de critérios objetivos para priorização do escopo do trabalho; na ausência da

utilização de matrizes para organizar as fragilidades e oportunidades resultantes do levantamento do “*AS-IS*” e não elaboração de um cenário futuro, utilizando-se a modelagem de processos, o “*TO-BE*”.

Ademais, com relação aos pontos de distanciamento tem-se ainda a motivação do trabalho de análise, iniciado pelos *stakeholders* (gerencia em exercício do CSC e diretoria administrativa da empresa) e não por um indicativo de desempenho aquém do ideal ou almejado; a escolha da equipe teve agravante de não levar em consideração a divisão de papéis e tarefas de cada um dentro do processo; e a não construção do “*TO-BE*” limitou os benefícios futuros, pois não foi possível a realização de novas simulações, a fim de obter expectativas de ganhos sobre os resultados esperados sobre cada mudanças, onde cada uma compreenderia uma alternativa de funcionamento.

E, por fim, quanto ao objetivo de apresentar os benefícios gerados, considera-se que ele foi atingido com sucesso, tendo em vista que a análise dos serviços de viagens corporativas foi capaz de gerar insumos para a tomada de decisão e melhoria dos processos, na medida que gerou conhecimento dos *stakeholders* sobre situações não previstas ou de fato não conhecidas por eles, colocando novas variáveis para discussão e possibilidades de mudanças.

Como encaminhamentos gerais foram feitos: a revisão do contrato com a agência; as iniciativas de revisão das funcionalidades do *software*; a volta da execução das solicitações em algumas gerências da transportadora, pois quando os resultado do trabalho foram disseminados alguns gestores retomaram para si e suas equipes esses papéis; a decisão sobre a aquisição de um *software* próprio para a empresa ligado ao sistema integrado utilizado por ela; e a criação da alçada de aprovação para os coordenadores.

De maneira geral, as principais lições aprendidas na aplicação do modelo teórico de análise do processo às práticas gerenciais, consiste na interferência dos fatores políticos dentro das organizações que dificultam a formalização e a aplicação de ferramentas objetivas para condução do trabalho e contribui para a falta de aplicabilidade do ciclo de gestão de desempenho; a falta de clareza, também vinculada aos aspectos políticos, de quais propostas podem ser feitas e qual é o nível de assimilação que elas terão frente as mudanças, no que se refere as mudanças, incluem-se também fatores da cultura organizacionais; há também um alto de dificuldade de

obtenção de dados confiáveis para a realização de simulações, e mesmo quando são obtidos o nível de tempo e recursos necessários para realizar as projeções de futuro, podem não ser viáveis dentro do ambiente organizacional, dada a falta de controle e escassez da mão-de-obra das equipes que são disputadas em outros projetos, e ainda, a desvalorização desses resultados, frente as impressões qualitativas desenvolvidas pelos aprovadores das mudanças.

Como limitações do presente estudo, destaca-se a restrição na utilização e exposição de dados aprofundados sobre a unidade de análise assim como menções diretas a sua identidade.

Como sugestões para estudos futuros propõe-se a elaboração de estudos centrados nas formulações de cenários “*TO-BE*” e na gestão dos projetos para a implementação das melhoras ótimas desenhadas.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- ANTF – **Associação Nacional dos Transportadores Ferroviários**. Histórico do setor ferroviário. Disponível em: <<http://www.antf.org.br/historico/>> Acessado em: 10/04/2018.
- BPM CBOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.
- BROCKE, J.; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. São Paulo: Bookman, 2013.
- BURLTON, R. **Business Process Management: profiting from process**. Indiana: Pearson Education. 2001
- CAPOTE. G. **Guia para a formação de Analistas de Processos**. Rio de Janeiro: CIP, 2011.
- CAPOTE. G. **BPM para todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora Sobre Gerenciamento de Processos de Negócio**. Rio de Janeiro: CIP, 2012.
- DAVENPORT, T. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- FNQ – **Fundação Nacional da Qualidade**. Gestão por Processos. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/pesquisas>>. Acessado em 04/02/2018.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMMER, M. **Além da reengenharia: Como organizações orientadas para processos estão mudando nosso trabalho e nossas vidas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008
- MARANHÃO, M.; MACIEIRA, M. E. **O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MARCONI, M; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- MØLLER C.; MAACK C.; TAN R. What is Business Process Management: A Two Stage Literature Review of an Emerging Field. In: **International Conference on Research and Practical Issues of Enterprise Information System**. Beijin. China. 2007.
- PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- ROSEMANN, Michael. **Potential pitfalls of process modeling: part A**. In: Business Process Management Journal. Bingley, Emerald, v. 12, nº. 2, p. 249-254, 2006.

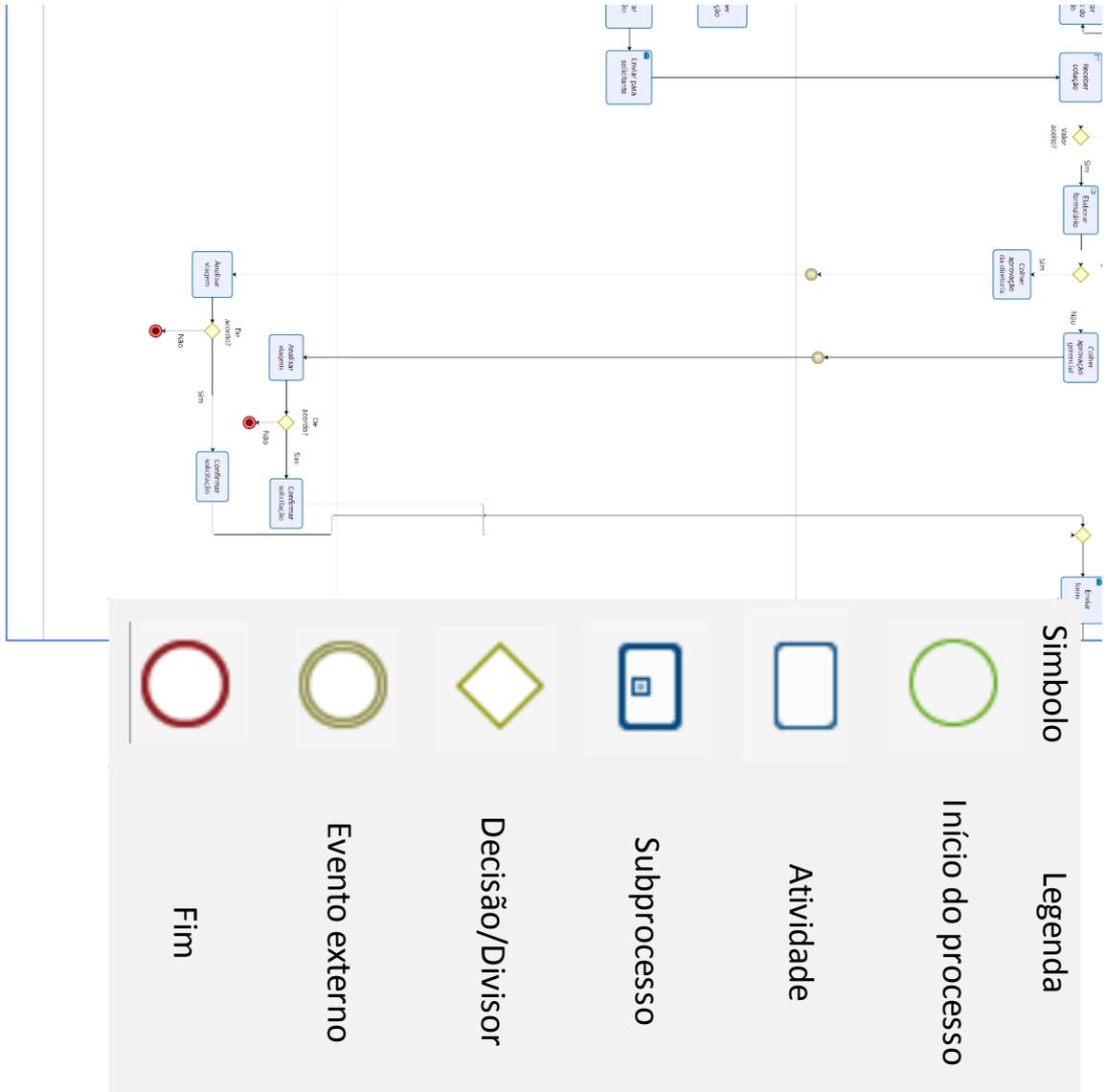
SMITH, H; FINGAR, P. **Business Process Management: The Third Wave**. Florida: Meghan-Kiffer Press, 2003.

SILVA, J. **Gestão por processos em organizações públicas: uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**. 2014. Tese (Mestrado em Administração Pública) – Escolha de Administração Pública e de Empresas. Faculdade Getúlio Vargas. Rio de Janeiro.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, C. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Tese (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2000.

APÊNDICE A – MODELAGEM DO PROCESSO



MODELAGEM DO PROCESSO (CONT.)

