

GESTÃO POR PROCESSOS - ANÁLISE DA IMPLANTAÇÃO DO BPM EM UMA AGROINDÚSTRIA DA REGIÃO SUDOESTE DO ESTADO DE GOIÁS

Vinícius Gil de Oliveira¹

Jordania Louse Silva Alves²

RESUMO

Para melhorar a execução e a gestão dos processos em uma cooperativa que atua no ramo da Agroindústria da Região Sudoeste do Estado de Goiás, foi implementada em sua administração a metodologia do *Business Process Management* (BPM), a fim de mapear os processos, identificar os departamentos e as tarefas que eram desenvolvidas na instituição. Diante desta realidade, desenvolveu-se um estudo de caso, realizado por meio de análise do tipo qualitativo e exploratório, com o objetivo de colher informações junto ao Departamento de Processos da Agroindústria objeto desta pesquisa. Em seguida, por meio dos resultados já alcançados com o mapeamento realizado até o mês de agosto de 2015 na cooperativa, caracterizou-se as informações colhidas, a fim de verificar os efeitos práticos deste trabalho e se, de fato, o uso da ferramenta BPMs traz benefícios para a cooperativa estudada. Na metodologia BPM são utilizadas ferramentas ou sistemas que são denominados de BPMs e, normalmente, se tratam de sistemas informáticos ou softwares utilizados para gerenciar processos empresariais. Estas ferramentas BPMs estão sendo utilizadas na cooperativa em estudo e, até o ponto onde já foi realizado o mapeamento, foi verificada uma melhoria considerável nos processos, revelando, portanto, a necessidade de estudos mais aprofundados a respeito.

Palavras-chave: BPM, Processos de Negócio, Agroindústria, Gestão de Processos.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas enfrentam uma crescente competitividade mercadológica. Esta realidade, fez com que as empresas compreendessem que precisam se ajustar a este novo cenário, levando seus administradores a buscarem estratégias para melhorar os processos que são utilizados nas empresas que trabalham.

Tal cenário, segundo Catelli e Santos (2004), tem como objetivo fazer com que suas operações sejam realizadas com mais agilidade e que, ao mesmo tempo, consigam mais flexibilidade dos processos.

¹ Acadêmico do Curso de Engenharia de Produção da Universidade de Rio Verde - UniRV.

² Professora Orientadora Mestre do Curso de Engenharia de Produção da Universidade de Rio Verde - UniRV.

Essa nova realidade do mercado, onde o consumidor está cada vez mais exigente, faz com que as empresas busquem melhorar seus processos e, desta forma, conseguir fazer com que haja maior eficiência e maior lucratividade.

É preciso, primeiramente, entender o que vem a ser processo, este que, está relacionado com as atividades realizadas diariamente para executar as tarefas dentro de uma empresa, o que, normalmente, é feito de uma mesma forma e terá sempre como objetivo atender as necessidades apresentadas pelos consumidores daquele serviço ou produto.

Domingues (2014) acrescenta ainda que é possível definir-se um processo como sendo um conjunto de atividade, as quais, em conjunto realizam um objetivo de negócio. Normalmente este objetivo está inserido no contexto de uma ou várias empresas. No entanto, Rozenfeld et al. (2006) descreve processos como sendo um tipo de fenômeno que se verifica no interior das empresas. Revela-se como um conjunto de atividades executadas na organização, interligadas às informações que manipulam, usando os recursos e a gestão da empresa. Os processos formam uma unidade lógica, que precisa ter como foco um tipo de negócio, este que, na maior parte das vezes, está direcionado a um mercado ou consumidor específico, além de fornecedores previamente definidos.

É possível definir-se processos como sendo um conjunto de atividades que, quando realizadas conjuntamente acabam produzindo determinado resultado, o qual é traduzido em valor para o consumidor. Portanto significa aquilo que as organizações empresariais de fato fazem (PAIM et al., 2009).

Reafirmando essa definição, Almeida Neto (2012) acrescenta ainda que, não que diga respeito ao ramo de negócios, o processo trata de atividades coordenadas, administradas por pessoas, sistemas ou equipamentos, visando o alcance de uma meta estabelecida pela empresa. O autor também afirma ainda que um processo começa a existir mesmo antes do seu mapeamento, haja vista que também pode ser classificada como processo a maneira de se compreender um conjunto de tarefas já existentes e em funcionamento, ainda que não sido mapeadas até então. Neste contexto, mapear, documentar e analisar apresentam-se somente como uma maneira de torná-lo visível e possível de ser “otimizado”.

Os processos começaram a ser trabalhados pelos gestores de empresas quando Taylor, seu principal pioneiro, passou a divulgar a ideia de que o comportamento no trabalho poderia ser estudado pela engenharia, passando a usar sua experiência na linha de montagem para conseguir maior eficiência nas tarefas, o que significava aperfeiçoar a utilização de recursos para aumentar a produção e, como consequência, o lucro, o que é visto como sua grande

contribuição para os estudos relativos aos processos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Ao estudar os processos praticados dentro de uma empresa, comparando eles com a engenharia, Taylor fez com que os gestores começassem a perceber que os processos poderiam ser feitos de uma maneira mais eficaz. Diante desta nova constatação, passaram a serem enxergados os processos como um conjunto organizado de atividades realizadas na empresa de forma padronizada (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Observa-se, todavia, que a gestão de processos é um tipo diferente de gestão, uma vez que procura compreender os processos praticados pela empresa, independente do serviço ou produto que a empresa tenha a oferecer (CAMPOS, 2003).

Diante desta exposição, verifica-se que os administradores de uma empresa precisam definir como serão gerenciados os processos realizados na organização, para conseguir alcançar o máximo de resultados. Ante à necessidade de maior controle, aliada à prática de uma gestão inserida na tecnologia, surgiu no meio empresarial uma nova abordagem administrativa, denominada de *Business Process Management* (BPM), expressão que na língua portuguesa significa Gestão por Processos de Negócios. Esta metodologia tem trazido melhorias para os processos utilizados para o cotidiano das empresas, notadamente no que diz respeito ao controle gerencial dos processos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINEZ, 2011).

A metodologia foi desenvolvida com base na tecnologia da informação para que auxilie na otimização dos processos. Ela é usada para detectar os problemas realizados nos processos da empresa e trazer soluções estratégicas para melhorar o seu funcionamento.

A presente pesquisa visa apresentar, por meio de um estudo de caso, uma discussão quanto às etapas já implementadas da metodologia BPM, em uma Agroindústria da Região Sudoeste do Estado de Goiás. Em sequência serão discutidos os efeitos que foram observados nos departamentos que já foram mapeados, bem como nos documentos elaborados.

2 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

As organizações usam processos, estes que compreendem séries ordenadas de atividades relacionadas entre si, objetivando utilizar insumos para gerar resultados na prática de sua atividade fim. Todavia, o fato de lançar mão de processos organizados não é suficiente para alcançar bons resultados, sendo necessário que estejam devidamente alinhados, sem o que não será possível cumprir metas comuns a todos os integrantes da empresa. Assim, é preciso que todas as pessoas envolvidas no processo estejam engajadas, para conseguir levar

de fato valor ao cliente. Demonstrando o quanto os processos são importantes para as organizações. Ressalta-se que a totalidade dos bens e fluxos que fazem parte de uma empresa possui relação direta com seus processos, de forma que os administradores precisam compreender e coordenar os processos, para explorar da melhor maneira possível os fluxos de recursos (LOUZADA; DUARTE, 2013).

No âmbito de uma empresa, os processos adotados funcionam como um diferencial da administração, posto que significa mudança de paradigma, onde antes era focada apenas a estruturação funcional e uma visão somente de alguns compartimentos da logística da organização, gerando diversos conflitos e ineficiências (TESSARI, 2008).

Dentre os processos normalmente utilizados, existem algumas diferenças, seja com relação à sua hierarquia, seja no que diz respeito à sua capacidade de gerar fluxo, ou mesmo no seu papel dentro da empresa ou sua relação com a estrutura da organização como um todo. Estes aspectos diferenciados podem ter relação com a essência da empresa ou com seus processos de negócio. Também podem se mostrar como essenciais para o alcance de resultado para os clientes, como ocorre nos processos organizacionais. Por último, podem, ainda, realizar as ações que sirvam como suporte para todos os setores da empresa, como os processos gerenciais (GONÇALVES, 2000).

3 GESTÃO POR PROCESSOS

Na gestão por processos há toda uma estrutura gerencial, onde administradores, colaboradores e executores do processo possuem, todos eles, a função de executar e pensar na elaboração de seus projetos de trabalho e, ainda, fiscalizam seus resultados e dão novos rumos ao sistema de trabalho utilizado, visando obter melhores resultados (SORDI, 2008).

Falando especificamente da Gestão por Processos ou BPM tem-se que se trata de uma abordagem sistemática de administração, a qual trabalha a processos de negócios como ativos, que tem influência direta na potencialização do desempenho da empresa, dando prioridade para a questão da excelência organizacional e agilidade dos negócios. Tal prática exige a determinação quanto aos recursos necessários, o monitoramento dos resultados, bem como a manutenção e administração do ciclo de vida do processo. Na gestão de processos, fatores críticos de sucesso estão ligados com as mudanças de atitudes das pessoas, bem como com as perspectivas de processos no intuito de fazer a avaliação quanto ao desempenho dos processos das empresas (BRASIL, 2013).

Por meio da Gestão de Processos, não apenas os fatores críticos de sucesso são envolvidos, mas também a estrutura organizacional da empresa, sua organização de trabalho, a administração do pessoal, sua cultura e valores, dentre outros fatores que caracterizam a empresa, de forma que tudo isso passa por direcionamento e integração que visam satisfazer o cliente final (LOUZADA; DUARTE, 2013).

Seja qual for o tipo de serviço ou produto que a empresa ofereça, independente do seu tamanho ou de ser ela pública ou privada, todas as organizações precisam dos processos. Este processo pode ter relação com práticas de mercado ou, ainda, ser planejado e aperfeiçoado pela própria empresa. Porém, é importante que tais atividades não ocorram de forma isolada, devendo haver um entrelaçamento entre as unidades organizacionais, o que exige o envolvimento de responsabilidades, a fim de que um setor não apresente a empresa de forma diversa dos demais, gerando grandes questionamentos (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

Embora a importância da gestão e organização dos processos em uma empresa seja do conhecimento da maioria dos gestores, ainda existe um número grande de organizações que apresentam dificuldade para adotar esta prática. Esta resistência se dá em virtude dos impactos significativos que as reestruturações causam na empresa, como destaca Gonçalves (2000). Para ele a adoção de uma nova visão, voltadas para os processos, requer uma nova análise e reestruturação da organização.

4 MODELAGEM DE PROCESSOS

A modelagem de processos é uma prática que tem como origem o BPM e expressa uma linha teórica baseada na reengenharia de processos, sendo capaz de auxiliar com certos propósitos como: especificar o conhecimento; compreender o funcionamento; manter o controle ou monitorar; decidir; proceder à análise de certos aspectos da empresa; simular a forma de se comportar de certas partes; racionalizar e projetar novamente (CORREIA et al., 2002).

O principal objetivo dos processos de negócios é fazer a identificação dos grupos de atividades que necessitam ser realizadas para o alcance de um determinado objetivo e estabelecer a ordem segundo as atividades precisam ser executadas. Para a modelagem destes processos, que consiste na criação de desenhos e diagramas operacionais, é utilizado o *Business Process Modeling* (BPMN), expressão que na língua portuguesa significa Notação de Modelagem de Processos de Negócios (DOMINGUES, 2014).

O objetivo primordial do BPMN é servir de suporte para o gerenciamento de processos voltados para técnicos e administradores, por meio de notação simples e intuitiva, mas muito poderosa (PANIGASSI, 2007). A modelagem tem como objetivo estabelecer um modelo de processos, o que é feito por intermédio da elaboração de desenhos e diagramas operacionais acerca do comportamento. Uma das funções da modelagem é validar o projeto, fazendo os devidos testes quanto a forma de reação sobre condições variadas, objetivando atestar que seu funcionamento será capaz de atender aos requisitos globais determinados e, também, aferir seu desempenho olhando da ótica da busca pela qualidade, performance e custo (VALLE; OLIVEIRA, 2013).

A modelagem de processos está inserida na segunda fase do modelo criado por Baldam et al. (2009), tendo como objetivo principal a representação dos processos de maneira esclarecedora, englobando a totalidade dos seus desdobramentos e, desta forma, permitindo uma adequada análise crítica das tarefas existentes, para estabelecer formas de melhorar os processos.

Em resumo, há a eminente necessidade de operacionalizar os processos, a fim de tornar possível o seu gerenciamento. Para isso, é necessário desenhar o processo, organizar sua representação gráfica, no intuito de possibilitar sua análise. Assim sendo, para fazer com que as informações permaneçam, todas elas, a disposição em um único local e utilizando-se de igual formato, inicialmente deve-se utilizar um padrão para a notação. Para conseguir fazer esta padronização, há disponível no mercado uma série de técnicas de modelagem, que possuem a função de proceder à representação dos processos por intermédio de modelos gráficos, existindo umas que são mais completas e facilmente compreendidas e outras mais complicadas e não muito utilizadas (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

O objetivo da modelagem é estabelecer um modelo de processos, através da elaboração de diagramas operacionais acerca do seu comportamento. Outra função da modelagem é fazer a certificação de que seu funcionamento atende aos requisitos de qualidade, performance, custo e durabilidade dentre outros (OLIVEIRA, ALMEIDA NETO, 2013).

Na modelagem de processos têm sido utilizadas algumas ferramentas de software, que têm sido muito importantes no sentido de tornar mais fácil a modelagem, documentação e integração entre modelos. De acordo com Baldam et al. (2007) a intenção é que as ferramentas de modelagem apresentem algumas características importantes, tais como: a) facilita o desenho do processo; b) padrões de simbologia preparados para ser utilizados (ex.:BPMN); c) fácil correção de fluxo; d) integração com bancos de dados e demais sistemas; e) tornar possível a agregação de informações quanto às atividades (regras, custos, sistemas,

documentos gerados, dentre outros); f) publicação dos modelos e documentação em ambiente colaborativo.

A ordem das etapas a serem seguidas para conseguir realizar a automação de processos de negócio, tendo como base um conjunto de regras pré-estabelecidas é conhecida como *workflow*. Pode realizar a automação de parte ou da totalidade do processo de negócio, sendo que, no decorrer da automação os documentos, informações, ou atividades são transferidos de uma pessoa para outra. A automatização de processos é realizada utilizando-se um tipo de *software* denominado de BPMs usado para automatizar a administração de processos de negócio (DOMINGUES, 2014).

5 FERRAMENTAS BPMs

A ferramenta denominada de BPMs se mostra como uma inovadora categoria de *software* de gerenciamento, que vem inaugurar uma nova era na infraestrutura de negócios que têm como suporte às tecnologias de informação. BPMs tornam possível que as empresas criem um modelo, implante-o e gerenciem processos de negócios tidos como complexos em razão de trabalharem a interação de diversas aplicações, departamentos e parceiros de negócio, por detrás do *firewall* e sobre a Internet (CRUZ, 2013).

Desenvolvidos para oferecer o devido suporte técnico, os sistemas de gestão de processos de negócio são cada vez mais comuns no mercado. Para compreender melhor os BPMs (Sistemas ou Ferramentas de Gerenciamento de Processos), é necessário entender que se trata de um progresso do *workflow*, ou seja, o *workflow* passou a representar uma parte menor de um contexto maior que é o BPM.

Explicando melhor, tem-se que o BPMs se mostra como um *software*, que possui diversos módulos ou muitos *softwares*, utilizados nos processos de gestão de processos em uma empresa. Já o BPM leva em consideração a totalidade do contexto e as orientações que são necessárias para tornar possível a gestão de processos na organização, o que significa afirmar que o BPM não trabalha apenas com a tecnologia, mas com todo o processo de gerenciamento de processos (ARAÚJO; GARCIA. MARTINES, 2011).

Os BPMs são capazes de gerar resultados importantes para as empresas que fizerem uso desta ferramenta. Algumas vantagens básicas desta ferramenta são: a diminuição nos tempos de resposta, redução dos erros no decorrer da passagem de bastão e aumento da flexibilidade para alterar estrutura dos processos eleitos. Os BPMs ajudam a fazer com que o fluxo dos processos de negócio “corra” no contexto da empresa e em suas fronteiras

departamentais. Isso pode fazer com as pessoas optem por permanecer em seus silos funcionais e nem venham a se importar consideravelmente com o que está ocorrendo (PAIM et al., 2009).

A tecnologia BPMs foi criada com a função primordial de unificar dois contextos: a “gestão” dos processos e a execução dos processos. A expressão gestão, neste contexto, se refere às tarefas “administrativas” dos processos de negócio, dentre as quais se destaca: a modelagem de processos, a simulação dos processos e o monitoramento (ARAÚJO; GARCIA. MARTINES, 2011).

Segundo Cruz (2013) os profissionais que se especializam em BPMs se referem a ele como sendo um conjunto de tecnologias que possui o objetivo de facilitar o desenvolvimento de sistemas que integrem completamente o ambiente de negócio de todas as empresas. Pode ser por este motivo que a arquitetura (*framework*) dos BPMs foi desenvolvida utilizando tecnologias emprestadas de outros ambientes, haja vista que, com exceção das linguagens, nenhuma delas foi, de fato, elaborada especificamente para o BPM.

6 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma Cooperativa que atua no ramo da Agroindústria da Região Sudoeste do Estado de Goiás, localizado no Município de Rio Verde (GO), que está implantando a metodologia BPM para melhorar a gestão de seus processos. A implantação encontra-se em fase de desenvolvimento e mapeamento dos processos.

Este é um trabalho exploratório, do tipo qualitativo, realizado mediante um estudo de caso, em que foram avaliados os documentos gerados pela metodologia BPM. Com este estudo o pesquisador foi capaz de desenvolver ideias e chegar às conclusões, tendo como base as informações levantadas durante a pesquisa, gerando resultados relativos ao assunto em discussão.

O estudo exploratório é aquele que busca familiarizar-se com o assunto, segundo Gil (2006) quase sempre assume a forma de estudo de caso. Para Gonçalves (2003, p. 67) é o momento em que se realiza um “exame minucioso de uma experiência, objetiva colaborar na tomada de decisões sobre o problema estudado, indicando as possibilidades para sua modificação”.

A pesquisa de campo busca estudar um grupo específico. Desta forma, para que se obtenha uma investigação, o pesquisador deve estar inserido no ambiente da coleta de dados. Conforme dito por Gil (2006), o foco principal da pesquisa de campo tem que ser uma

comunidade, que não precisa obrigatoriamente ser geográfica, podendo ser do tipo comunidade de trabalho, sendo necessário levar em conta as opiniões diversas expressadas pelas pessoas que participaram do estudo, visando utilizar técnicas de pesquisa que gerem resultados com maior confiabilidade, possibilitando a obtenção de uma maior qualificação do trabalho executado.

Neste caso específico, o estudo de caso foi realizado por meio da coleta de informações no Departamento de Processos da Agroindústria, que disponibilizou os resultados dos mapeamentos realizados até agosto de 2015. Em suma, foram discutidos e analisados os resultados já apresentados com a implantação do BPM, para auxiliar na integração da referida metodologia na Cooperativa.

Considerando-se também o nível de importância da implantação do sistema de gestão, procurou-se compreender, por intermédio da gestão de processos, os pontos relevantes desta nova ferramenta para a Agroindústria, e o que os resultados já apresentados tem oferecido para o desenvolvimento da respectiva empresa.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como já apontado no estudo literário os processos são importantes e essenciais na gestão das empresas, porque nesta etapa é possível identificar e definir os processos e posteriormente aperfeiçoá-los para, em sequência, redefinir a estrutura organizacional e o funcionamento da empresa em função dos seus processos básicos.

Para identificar os processos importantes para a Agroindústria em estudo, inicialmente, a equipe que trabalha com o mapeamento dos processos, trabalhou de forma que o mapeamento da cadeia de valor da empresa fosse o primeiro passo realizado por meio da ferramenta BPMs.

Na “Cadeia de Valor” da Agroindústria foram mapeadas 22 áreas, denominadas de Departamentos. Por meio destes processos foram identificados 138 subprocessos e listados 661 pontos relevantes (Tabela 1 e Figura 1).

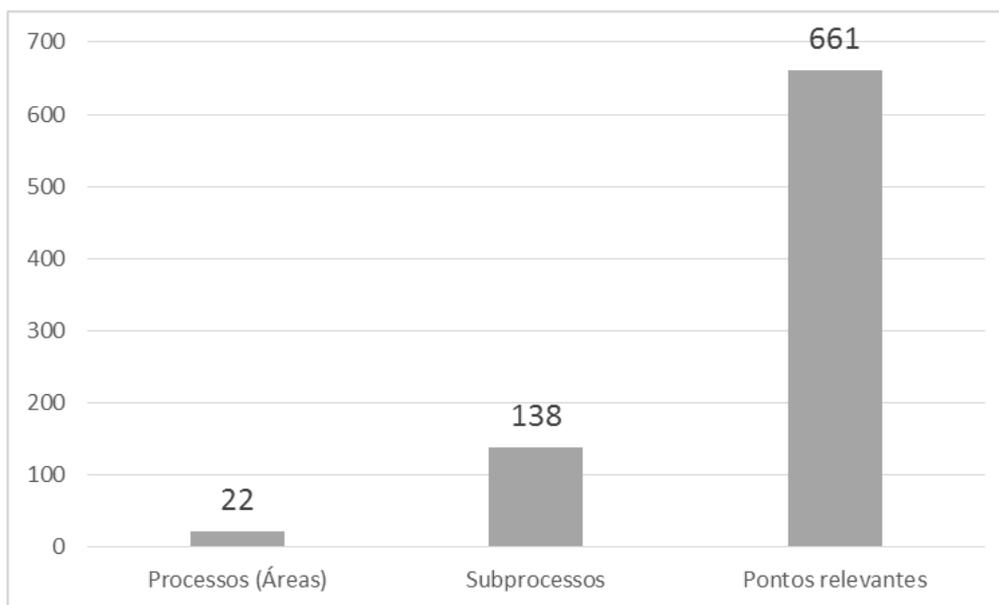
Tabela 1 – Cadeia de Valor da Agroindústria.

Departamentos	Processos (Áreas)	Subprocessos	Pontos Relevantes
Cadeia de Valor Agroindústria	0	0	0
Cadeia de Valor da Diretoria Executiva - Assessorias	1	5	55
Cadeia de Valor da UEN Apoio Administrativo Financeiro	1	8	60
Cadeia de Valor do Processo Assessoria de	1	9	58

Planejamento			
Cadeia de Valor Assessoria de Processos	0	0	0
Cadeia de Valor do Processo Administrativo	1	7	49
Cadeia de Valor do Processo Contabilidade	1	7	35
Cadeia de Valor do Processo Crédito e Cobrança	1	7	28
Cadeia de Valor do Processo Financeiro	1	5	10
Cadeia de Valor do Processo Recursos Humanos	1	9	58
Cadeia de Valor do Processo Tecnologia da Informação	1	9	55
Cadeia de Valor do Processo Marketing	0	0	0
Cadeia de Valor UEN Agronegócio	1	5	15
Cadeia de Valor do Comercial de Grãos e Produtos Ind.	1	5	28
Cadeia de Valor da Comercialização de Ração	1	5	14
Cadeia de Valor da Comercialização de Leite e Derivados	1	4	17
Cadeia de Valor do Controle de Produção	1	5	11
Cadeia de Valor do Transporte	0	0	0
Cadeia de Valor UEN Insumos	1	5	28
Cadeia de Valor da Comercialização de Insumos	1	5	16
Cadeia de Valor da Comercialização de Insumos - Sementes	1	5	13
Cadeia de Valor do Centro Tecnológico da Agroindústria	1	4	16
Cadeia de Valor da Agroindústria Florestal	1	6	17
Cadeia de Valor da Assistência Técnica e Agronômica	1	8	27
Cadeia de Valor da UEN Lojas	0	0	0
Cadeia de Valor das Compras	0	0	0
Cadeia de Valor do Estoque e Preço	0	0	0
Cadeia de Valor Tratores e Implementos	0	0	0
Cadeia de Valor Unidade Lojas	0	0	0
Cadeia de Valor da UEN Apoio Industrial	0	0	0
Cadeia de Valor da Unidade / Área de Apoio	0	0	0
Cadeia de Valor Laboratório Industrial e Solos	1	9	31
Cadeia de Valor Manutenção e Conservação	0	0	0
Cadeia de Valor Unidades Industriais	0	0	0
Cadeia de Valor da Fábrica de Fertilizantes	0	0	0
Cadeia de Valor da Fábrica de Laticínio	0	0	0
Cadeia de Valor da Fábrica de Ração	0	0	0
Cadeia de Valor da UBS	1	6	40
Cadeia de Valor da Fábrica de Óleo de Derivados	0	0	0
Cadeia de Valor Unidades de Recepção e Armazém	0	0	0
Total	22	138	661

Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Figura 1 - Cadeia de Valor da Agroindústria.



Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Após a identificação dos processos, foram nomeados os responsáveis para os mesmos, que receberam a incumbência de analisar não apenas o seu departamento, mas o processo como um todo. A partir daí passaram a surgir dificuldades, o que ocorreu em virtude de mudança de cultura dentro da indústria, na ocasião da tomada de decisões, e da implementação de melhorias observadas nos processos, notadamente ao identificar os pontos de maior relevância em cada departamento.

Depois de realizado o mapeamento, como mostra a Tabela 2 – Documentos elaborados na Agroindústria após mapeamento, apresentamos os resultados obtidos de maior relevância.

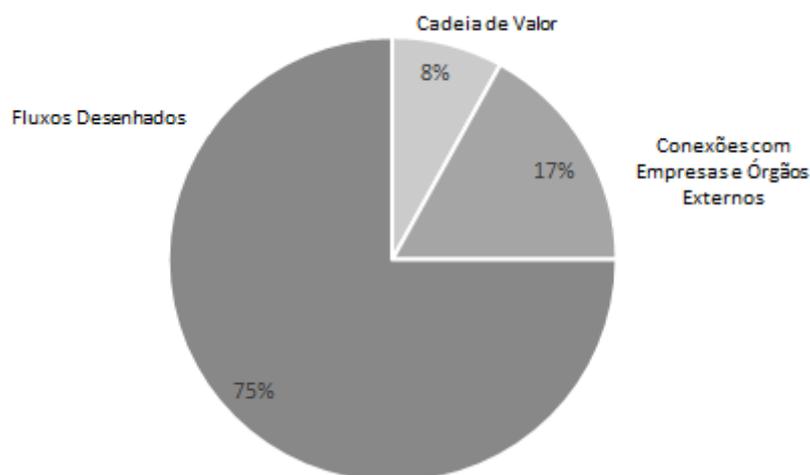
Tabela 2 – Documentos elaborados na Agroindústria após o mapeamento.

Documentos	Quantidade	Porcentagem
Cadeia de valor	22	8%
Conexões com Empresas e Órgãos Externos	44	17%
Fluxos desenhados	200	75%
Total de documentos elaborados do mapeamento	266	100%

Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Dentre os documentos elaborados, destacaram-se os fluxos desenhados, que perfazem 75% da totalidade dos documentos apresentados como resultado do mapeamento. Como menor fluxo, restou a cadeia de valor, com 8%, seguida das Conexões com Empresas e Órgãos Externos, com 17% (Figura 2).

Figura 2 – Documentos elaborados na Agroindústria após o mapeamento.



Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Os trabalhos realizados com relação ao mapeamento, bem como, a elaboração de documentos, culminaram na identificação de diversos pontos de melhoria na Agroindústria, sendo 281 ações identificadas, das quais 27 foram classificadas como ações em andamento (priorizadas), 12 como ações concluídas, e 242 como ações para definição de projetos (Tabela 3).

Dentre as ações identificadas, houve um destaque maior daquelas que se relacionam com os Processos de Tecnologia de Informação (TI) (37), indicando a necessidade de melhoramento nesta área específica como prioridade, embora tenha, também, o maior número de ações em andamento (16). Já o volume maior de ações concluídas é relativo à Crédito e Cobrança (4). No tocante à definição e projetos, o destaque foi para o departamento de Processos Administrativos (26) (Tabela 3).

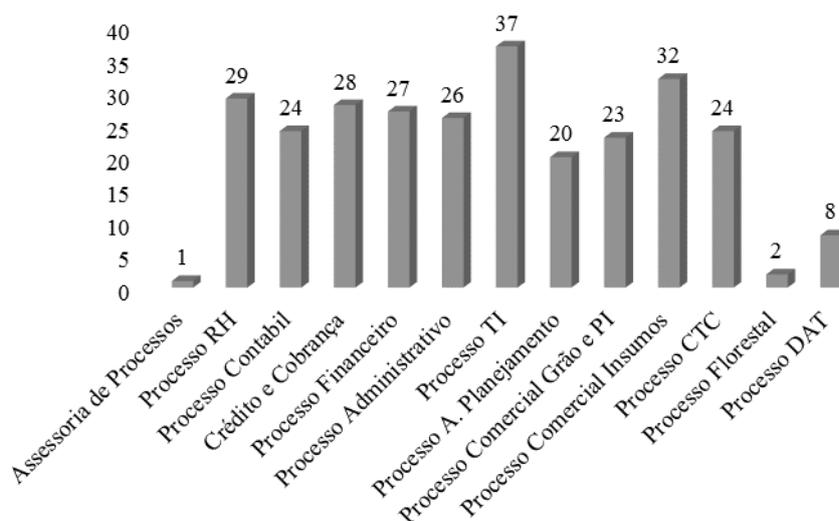
Tabela 3 - Pontos de melhorias na Agroindústria após o mapeamento.

Departamentos	Ações Identificadas	Ações em Andamento (Priorizadas)	Ações Concluídas	Ações para Definições de Projetos
Assessoria de Processos	1	1	0	0
Processo RH	29	5	3	21
Processo Contábil	24	0	1	23
Crédito e Cobrança	28	0	4	24
Processo Financeiro	27	2	0	25
Processo Administrativo	26	0	0	26
Processo TI	37	16	0	21
Processo A. Planejamento	20	2	0	18
Processo Comercial Grão e PI	23	0	0	23

Processo Comercial Insumos	32	1	3	28
Processo CTC	24	0	1	23
Processo Florestal	2	0	0	2
Processo DAT	8	0	0	8
Total	281	27	12	242

Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Considerando os pontos de melhoria, houve destaque para a área de Processo TI (37), seguida de Processo Comercial Insumos (32). A de menor número foi a de Assessoria de Processos (1) e de Processo Florestal (02) (Figura 3).



Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Figura 3 - Pontos de melhorias na Agroindústria após o mapeamento.

Todos os pontos de melhoria identificados passaram por uma avaliação, considerando seu grau de impacto e envolvimento de liderança. Embora relevantes em quantidade, os Pontos de Melhorias identificados, são reflexos naturais da evolução e inovação dos sistemas/metodologias organizacionais demandantes no atual estágio do mundo moderno, na correlação das dificuldades, na quebra de paradigmas no dia a dia dos processos organizacionais.

Analisados os impactos e o envolvimento de liderança, identificou-se que, quanto à baixa relevância destes impactos, o número maior foi no Departamento de Processo Comercial Insumos (16), e o menor foi o Departamento de Processo Contábil (1). Contudo, não houve registros nos Departamentos de Assessoria de Processos, Processo Florestal e Processo Departamento de Assistência Técnica (DAT).

Quanto à Média Relevância, o maior número encontrado foi no Departamento de Processo no Centro Tecnológico Comigo (CTC) (13), e o menor foi do Departamento de

Processo Florestal (1). De igual forma, também não houve ocorrência no Departamento de Assessoria de Processos (0).

De alta relevância destacou-se o Departamento de Processo TI (25) e os de menor índice foram os Departamentos de Assessoria de Processos (1) e Processo Florestal (1) (Tabela 4).

Tabela 4 – Impactos e envolvimento de lideranças.

Departamentos	Baixa Relevância	Média Relevância	Alta Relevância	Envolve Liderança	Não Envolve Liderança
Assessoria de Processos	0	0	1	1	0
Processo RH	11	9	9	13	16
Processo Contábil	1	7	16	12	12
Crédito e Cobrança	8	9	11	6	22
Processo Financeiro	4	11	12	22	5
Processo Administrativo	6	11	9	20	6
Processo TI	5	7	25	36	1
Processo A. Planejamento	8	7	5	15	5
Processo Comercial Grão e PI	7	10	6	1	22
Processo Comercial Insumos	16	8	8	20	12
Processo CTC	6	13	5	17	7
Processo Florestal	0	1	1	1	1
Processo DAT	0	5	3	0	8
Total	72	98	111	164	117

Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

Como pode ser observado na tabela 4, nestes departamentos onde foram verificados impactos, onde se destacaram como setores que envolvem a liderança o Departamento de Processo TI (36), tendo menor destaque nos Departamentos de Assessoria de Processos (1) e Processo Florestal (1). Como áreas que não envolvem a liderança, houve destaque para os Departamentos de Crédito e Cobrança (22) e Comercial Grão e PI (22). O menor destaque foi do Departamento de Processo TI (1) e de Processo Florestal (1). Porém a Assessoria de Processos não apresentou resultados.

No que diz respeito às responsabilidades, a documentação elaborada apontou que o maior número de atividades foi verificado no Departamento de Crédito e Cobrança (25) e o menor no Departamento Processo Florestal (1).

Relativo às atividades com potencial de treinamento e/ou contratação de colaboradores verificou-se que o maior número de atividades foi no Departamento de Processo Contábil (13), e o menor nos Departamentos de Processo Assessoria de Planejamento e Processo Comercial Grão e Produtos Industrializados (PI) (1), sendo que não houve atividades nos Departamentos de Processo Florestal e Processo DAT.

Como atividades bem dimensionadas, destacaram-se os Departamentos de Crédito e Cobrança (20) e Processo RH (13). O menor número de atividades nestas condições foi verificado no Departamento de Processo Florestal (1) (Tabela 5).

Tabela 5 – Matriz de responsabilidade.

Departamentos	Número de Atividades	Atividades com Potencial de Treinamento e/ou Contratação de Colaboradores	Atividades bem Dimensionadas
Processo RH	16	3	13
Processo Contábil	21	13	8
Crédito e Cobrança	25	5	20
Processo Financeiro	8	3	5
Processo Administrativo	12	3	9
Processo TI	14	8	6
Processo A. Planejamento	5	1	4
Processo Comercial Grão e PI	5	1	4
Processo Comercial Insumos	6	2	4
Processo CTC	6	2	4
Processo Florestal	1	0	1
Processo DAT	5	0	5
Total	124	41	83

Fonte: Equipe de Gestão de Processos da Agroindústria (2015).

A efetivação do Mapeamento de Processos, mesmo com a complexidade e interatividade com os departamentos, foi relevante porque já iniciou o uso dos serviços da Assessoria de Processos, por meio de e-mails, agendamentos ou visitas formais / informais. A cada rodada de mapeamento é gerado o relatório Gestão por Processos, que sintetiza todo o contexto deste mapeamento, por meio de planilhas de controle e gráficos demonstrativos.

Como verificado, a indústria ainda encontra-se na fase de implantação de gestão dos processos e mapeamento que ainda não foi finalizado. Ou seja, está trabalhando para mapear os processos e identificar seus responsáveis. No entanto, os indicadores ainda serão levantados e mensurados, para verificar se o que realmente está acontecendo na prática condiz com o que foi definido e se não estiver ocorrendo verificar o motivo.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao observar a implantação, verificou-se que na Agroindústria possui diferentes departamentos, que estão sendo estruturados por processo. A implantação da metodologia BPM, por meio do uso de ferramentas BPMs, visa apresentar as tarefas executadas pelos Departamentos. No entanto, embora os trabalhos já estejam em andamento, como ainda se

encontra na fase de mapeamento dos processos, não é possível chegar-se, ainda, em indicadores de performance, sendo necessário aguardar a conclusão dos trabalhos na Cooperativa para se averiguar os resultados práticos e, via de consequência, os benefícios trazidos. Porém, verificou-se que, até o ponto em que se encontra a execução da ferramenta, tem-se explorado pontos relevantes que antes não eram observados pela administração.

Estes resultados estão sendo mostrados pela assessoria de processos na Agroindústria investigada, sendo que eles promoveram uma interface de toda a demanda de pontos de melhoria, conforme demonstrado nos resultados com os processos já mapeados.

Assim, acredita-se que ao finalizar os trabalhos o direcionamento das tarefas e sua execução serão mais precisos, o que facilitará na otimização e melhoria contínua da Agroindústria. Outro ponto indicado pelo estudo é a importância de se adotar uma metodologia de gestão para otimizar as tarefas, sendo que é imprescindível a adoção de melhorias, onde a utilização da ferramenta BPMs é bastante eficaz para as organizações que executam diferentes atividades.

Enfim, conclui-se que novas ferramentas para aprimorar o BPM visam uma ampla automatização e controle de processos. Todos os pontos de melhoria identificados passam por avaliação consideram seu grau de impacto e envolvimento de liderança, o que favorece no andamento das atividades.

Observa-se, portanto, que a realização do presente trabalho foi essencial para demonstrar que, apesar das dificuldades enfrentadas para a implementação da ferramenta BPMs no âmbito de uma empresa, ela é capaz de melhorar a gestão dos processos e, via de consequência, toda a execução das atividades, gerando ajustes que levarão a uma produtividade maior e o alcance de resultados mais positivos por parte da organização.

Sugere-se, como trabalhos futuros, que seja realizada uma análise minuciosa dos processos mapeados, destacando-se os pontos de melhoria levantados, para compreender os impactos gerados pelo projeto implantado, para tornar possível a descrição, com mais detalhes, dos pontos que auxiliaram, ou não, na melhoria das tarefas realizadas na Cooperativa objeto deste estudo.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA NETO, M. de A. Descobrimo os processos potenciais de melhoria. In: OLIVEIRA, S. B. de. (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012. p.21-42.

ARAÚJO, L. C. G. de; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional.** São Paulo: Atlas, 2011. 174p.

BALDAM, R. et al. **Gerenciamento de processos de negócios: BPM.** São Paulo: Érica, 2007. 240p.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processo de negócios: BPM - Business Process Management.** 2.ed. São Paulo: Érica, 2009.

BRASIL. Procuradoria Geral da República. Secretaria Jurídica e de Documentação. **Manual de gestão por processos.** Brasília: MPF/PGR, 2013. Disponível em: <<http://www.modernizacao.mpf.mp.br/bpm/publicacoes/manual-de-gestao-por-processos.pdf>>. Acesso em: 12/07/2015.

CAMPOS, E. R. **Metodologia de gestão por processos.** Campinas: Unicamp, 2003.

CATELLI, A.; SANTOS, E.S. Mensurando a criação de valor na gestão pública. **Revista de Administração Pública**, São Paulo, v.38, n.3, p.423-449, 2004.

CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. **Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio.** Curitiba: Enegep, 2002.

CRUZ, T. BPMS e seu ciclo de vida. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. (Org.). **Análise e modelagem de processos de negócios.** São Paulo: Atlas, 2013. p.148-160.

DOMINGUES, M. B. P. **Um novo processo para refatoração de bancos de dados.** 2014. 115f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projeto de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GONÇALVES, E. P. **Iniciação à pesquisa científica.** 3.ed. São Paulo: Alínea, 2003.

LOUZADA, C. C.; DUARTE, A. de C. M. Gestão por processo: estudo de caso em uma empresa de Varejo de Colchões. **Revista Científica Eletrônica UNISEB**, Ribeirão Preto, v.1, n.1, p.36-53, jan./jun. 2013.

OLIVEIRA, S. B. de; ALMEIDA NETO, M. de A. Análise e modelagem de processos. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. de. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2013. p.37-51.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PANIGASSI, R. **Método para especificação e modelagem de processos de fábrica de software usando RM-ODP e BPM**. 2007. 152f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ROZENFELD, H.; FORCELLINI, F.A.; AMARAL, D.C.; TOLEDO, J.C.; SILVA, S. L.; ALLIPRANDINI, D. H.; SCALICE, R. K. **Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para melhoria do processo**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

TESSARI, R. **Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. 2008. 91f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco da notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Atlas, 2013.