

MÉTODO DE TRANSFORMAÇÃO DE PROCESSOS

DO PROJETO DE COMPRAS: estudo de caso

Nome do Autor: Ricardo Teixeira de Moura¹
Instituição: IEC PUC Minas
E-mail: ricardotmoura77@gmail.com
Orientador: Ana Catarina Lima Silva
Instituição: IEC PUC Minas
E-mail: acalis@gmail.com

Este artigo apresenta a metodologia utilizada pelo Escritório de Processos na transformação dos processos, melhoria de processos, implementação de planos de ação para a transformação de processos do projeto de compras, foi realizado ciclo de vida de BPM utilizado em etapas como: construção da visão de futuro; entender a situação atual; analisar processo e mensurar ganhos; mapear situação ideal; implementar processo e realizar operação assistida; gestão do dia a dia. Os resultados obtidos com o método trouxeram ganhos incrementais com a implementação das melhorias, atingindo o objetivo proposto do projeto de agilizar, ter transparência e economicidade no processo.

Palavras-chaves: líder de transformação, gestor de processo, transformação de processos, gestão por processos, ator do processo, executor do processo, escritório de processos.

Área temática: gestão por processos e mudança organizacional.

Agradecimentos

À Deus, dedico o meu agradecimento maior, porque tem sido tudo em minha vida. A minha nova formação profissional não poderia ser concretizada sem a ajuda de minha amiga Ranussy pela sua competência e por me apresentar BPM. À minha esposa Fernanda, incentivadora e apoiadora em minhas decisões. Aos meus amigos do Sebrae-MG que contribuíram direta ou indiretamente ao artigo. À minha tutora e coordenadora do curso de

¹ Pós-Graduação em Engenharia de Processos, Consultor em Gestão de Processos.

especialização Ana Catarina, que soube transmitir suas experiências de trabalho no curso e pelo apoio e orientação na realização desse *case*.

1. INTRODUÇÃO

O SEBRAE-MG tem como objetivo promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo na sociedade mineira. A organização atua no Estado com mais de 730 funcionários, distribuídos em 8 regionais e 54 microrregiões.

A organização tem buscado melhorar seus processos há onze anos atrás a fim de torná-los condizentes às novas necessidades por eficiência e eficácia.

A primeira iniciativa foi por meio da contratação de uma consultoria especializada em processos que promoveu junto à organização o mapeamento de todos os seus processos. A iniciativa foi positiva no sentido de entender a organização como um todo, porém, grande parte das melhorias propostas no trabalho não foram implementadas. A segunda iniciativa ocorreu em 2005 e tinha como objetivo estruturar um Sistema de Gestão da Qualidade, visando o alcance da certificação ISO 9001:2000. Durante a implementação do sistema de gestão, a organização percebeu seus benefícios por meio da melhoria da gestão do conhecimento e controle de processos. Entretanto, os ganhos com o Sistema de Gestão da Qualidade não geraram resultados organizacionais de forma a melhorar o dia a dia dos colaboradores da empresa.

Tais experiências criaram bases para a definição do que a organização espera com a gestão por processos, ou seja, trabalhar com processos é gerar transformação perceptível no dia a dia dos colaboradores. Assim, o mapeamento de processo é um meio e não um fim em si mesmo.

Diante das experiências vivenciadas pela organização, viu-se que era necessária a gestão por processos. Com isso, em 2010-2011, a Unidade de Estratégias e Diretrizes (UED), responsável pelos mecanismos de gestão e suporte à estratégia da organização, criou o “Escritório de Processos”. Para isso, foi contratada uma consultoria especializada em BPM.

Durante a estruturação do Escritório de Processos, a diretoria executiva solicitou que os gerentes de suporte juntamente com os analistas de processos (Escritório de Processos) visitassem às regionais para, identificar as necessidades e as dificuldades na execução dos projetos destinados às regionais e microrregiões.

Dentre os pontos de reflexão levantados pelos analistas de processos, gerentes das regionais e alguns técnicos envolvidos, foi percebido a importância de se trabalhar o processo de compras, ou seja, um grande projeto de transformação de processos que é o “coração” da empresa, o qual provém a empresa de bens e serviços necessários à infraestrutura do Sebrae-MG e ao desempenho das atividades operacionais. Foi então que veio a necessidade de trabalhar o Projeto de Transformação de Processo Gerir Compras e Contratações.

O Escritório de Processos após sua criação e estruturação passou a exercer seu papel de coordenação (métodos, treinamento, relatórios, apoio e direcionamento para gerir processos de negócio) no dia a dia da empresa.

Enfim, durante toda a preparação e execução do projeto (visão de futuro, entendimento da situação atual, análise do processo e medição dos ganhos, desenho do processo e implementação do processo) até a gestão do dia a dia, houveram momentos de participação e interação tanto dos atores do processo quanto dos gestores dos processos (gerentes), os quais contribuíram muito para esse projeto. Foi uma troca de informações, conhecimento, dificuldades enfrentadas e superadas, enriquecendo todo o trabalho e, de mão disso, venho compartilhar esse estudo de caso que talvez, você leitor, se identifique em alguma situação.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico contextualiza para um melhor entendimento os conceitos, definições, técnicas e princípios em BPM (*Business Process Management*), os quais habilitaram o método utilizado no Projeto de Transformação de Processo Gerir Compras e Contratações.

2.1 Business Process Management

O gerenciamento de processos de negócio ou *Business Process Management* (BPM) exige uma visão integrada entre gestores de processos e de estratégia de operações, de maneira a definir adequadamente o modelo de avaliação, permite a análise, definição, execução, monitoramento e administração, incluindo o suporte para a interação entre pessoas. Acima de tudo, “possibilita que as regras de negócio da organização sejam criadas e informatizadas pelas próprias áreas de gestão, sem interferência das áreas técnicas”, (CASTRO *et al*, 2011). As soluções de BPM são vistas como aplicações cujo principal propósito é medir, analisar e otimizar a gestão do negócio e os processos da empresa.

Uma abordagem tecnológica muito utilizada no Sebrae é o *workflow*, que é caracterizado pela troca de informações entre pessoas em tempos distintos. São tarefas organizadas para realizar um processo de negócio. “Uma tarefa pode ser executada por um ou mais sistemas de computador, por um ou mais agentes humanos, ou por combinação destes. Workflow define a ordem de execução e as condições pelas quais cada tarefa é iniciada”, de acordo com (AMARAL; GRALA; LIMA, 1997).

“Pode-se dizer que o *workflow*, em uma forma mais ampliada, possa ser utilizado para iniciar o entendimento sobre BPM, enquanto software” (ENOKI, 2006, p.32) O BPM em seu conceito é visto como sobreposição ao *workflow*, tem seu foco na integração de processos que reúnem, pessoas, tecnologia, sob a ótica de uma gestão integrada.

“BPM é uma disciplina gerencial que trata processos de negócio como ativos da organização. Pressupõe que os objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio”, de acordo com BPM CBOK (ABPMP, 2013, p.40).

“Através de processos ágeis, cadeias de valor poderiam ser monitoradas e continuamente melhoradas. Essa onda não é reengenharia de processos de negócio é uma síntese e também uma extensão destas técnicas em um modelo unificado”, de acordo com (SMITH; FINGAR, 2007).

2.2 Processos

Inicialmente pode-se dizer que processos é uma sequência de atividades ou tarefas que ao serem executadas transformam insumos em um resultado com valor agregado. A execução do processo de negócio consome recursos materiais e ou humanos para agregar valor ao resultado do processo. Os processos são disparados por eventos e apresentam um ou mais resultados que podem conduzir ao término do processo ou a outro processo.

Uma organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado. Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é o desempenho de processos interfuncionais, e não de áreas funcionais ou um conjunto de ativos, que deve ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados, segundo BPM CBOK (2013, p.23).

2.3 Transformação de processos X melhoria contínua

Por definição, “a transformação é uma transição, seja ela uma mudança cultural, de vida, comportamental, organizacional (estratégia, processos, pessoas, tecnologia) enfim, é uma ruptura do velho para o novo, causando às vezes desconforto, mas modificações significativas” proporcionadas por exemplo por ganhos em qualidade, satisfação, tempo de execução, confiabilidade, entre outras. (ANSELMO; SHINYASHIKI, 2003).

Pode-se observar que “as organizações nos últimos anos vêm se transformando por necessidade de se adequar à implantação de estratégias formuladas para atingir os objetivos definidos, levando a necessidade do alinhamento das áreas e das pessoas” (AULICINO, 2012) Essa transformação faz com que haja a mudança da situação atual à visão de futuro, fazendo com que as pessoas envolvidas sejam solicitadas a implementar nova forma de operacionalizar o trabalho, a introduzir novas tecnologias, mudar suas atitudes e a adquirir novas competências, com o intuito de aprimorar e melhorar seus desempenhos e se adequar à nova realidade.

A transformação de processos é mais abrangente que melhoria de processos e inclui redesenho, reengenharia e mudança de paradigma em uma visão ponta a ponta do trabalho de um processo e da maneira como esse opera e pode ser modificado. Pode ocorrer em uma amplitude de escopo que vai desde a implementação de melhorias incrementais até uma mudança de paradigma, conforme BPM CBOK (ABPMP, 2013, p.233-236).

Já a melhoria contínua, visa melhorar os processos de trabalho que resultem em uma maior facilidade e agilidade, visando uma redução de tempo e custos para a empresa.

Como requisito nos padrões internacionais, conforme NBR (ISO 9001), “a melhoria contínua pela organização deve continuamente melhorar a eficácia do sistema de gestão da qualidade por meio de uso da política, objetivos da qualidade, resultados de auditorias, análise de dados, ações corretivas e preventivas e análise crítica pela direção”.

A diferenciação entre transformação de processos e melhoria contínua para Davenport (DAVENPORT, 1994, p.12), “é que a reengenharia de processos significa a realização de um trabalho de maneira radicalmente nova e a melhoria contínua significa apenas a realização do processo com uma eficiência e eficácia um pouco maior”.

Ao contrário da melhoria contínua a transformação de processos parte de cima para baixo gerando mudanças rápidas e de difíceis adaptações por parte dos colaboradores da organização. Ela bem realizada, promove grandes resultados, mesmo podendo ter alto custo.

2.4 Ciclo de vida BPM - *Business Process Management*

“Quando executamos projetos de análise, modelagem, organização e melhoria de processos de negócio, é importante que antes de começar tenhamos adotado uma metodologia de trabalho”, (CRUZ, 2012, p.27). De forma geral, “é possível definir que metodologia é um roteiro contendo atividades, técnicas, tecnologias, regras, artefatos, recursos e métodos para o desenvolvimento estruturado de processos”, (CAPOTE, 2011, p.219)

“A literatura especializada propõe vários modelos para orientar a gestão de processos de negócio, sendo que a maioria deles assume a forma cíclica, isto é, parte das atividades se repetem a cada fase, por esta razão fala-se em ciclos de BPM” (BALDAM; VALLE; ROZENFELD, 2007, p.240), abaixo seguem alguns ciclos:

(continua)

Modelos	Ciclos de BPM							
Harrington, Esseling e Nimwegen (1997)	Organização	Documentação	Análise	Design		Implantação		Gerenciamento
	- Equipe para trabalho com processos - Plano do Projeto - Estabelecimento das técnicas de planejamento e controle	- Inventário da documentação existente - Examinar procedimentos correntes - Documentar - Oferecer realimentação aos envolvidos e obter aprovação - Registrar a descrição do processo - Escolher processos para análise - Planejar a fase de análise - Resultados obtidos	- Executar a análise - Discutir os resultados com os envolvidos - Resultados obtidos, reportar a equipe de processos	- Desenvolvimento das mudanças - Especificação das condições organizacionais, das diferenças entre processos corrente e proposto - Aprovação das propostas - Apresentação dos relatórios à equipe de processos - Aprovação final das propostas		- Formar equipe para implantar estado futuro - Desenvolver plano de implantação - Implantar um plano no máximo 90 dias - Implantar melhorias de longo prazo - Medir e reportar resultados - Executar revisões periódicas - Comparar resultados com metas - Recompensar membros		- Processos frequentemente analisados e modificados
Burlton (2001)	Modo de Estratégia		Modo de Design			Modo de Realização		Modo Operacional
	- Validar a missão da organização - Analisar direcionadores de negócios - Documentar as interações correntes, princípios e valores - Estabelecer cenário futuro e expectativas - Produzir indicadores e metas - Determinar fatores críticos de sucesso - Identificar os processos de negócios	- Relacionar os processos com os critérios de prioridades - Identificar necessidades de informação e conhecimento - Identificar tecnologias estratégicas - Identificar requerimentos de facilidades - Determinar a estratégia da organização, as competências, o alinhamento de oportunidades e restrições	- Selecionar processos a serem renovados e identificar os envolvidos - Formular a visão do processo - Identificar as metas de melhoria de desempenho - Definir o escopo do projeto - Desenvolver a estratégia do projeto, de mudança e comunicação	- Finalizar o plano do projeto - Confirmar escopo e fronteiras - Modelar processos existentes - Medir desempenho do processo - Determinar causas raiz - Identificar prioridades de melhorias - Implantar as possibilidades de melhoria de ganho imediato - Executar benchmarking e tendências do processo - Finalizar critérios de avaliação - Modelar processo renovado - Desenvolver estratégia de transformação		- Criar infraestrutura - Prover capacidade às pessoas chave - Desenvolver processos, procedimentos e regras - Redefinir atividades - Planejar mudanças organizacionais - Atualizar procedimentos de RH - Desenvolver e integrar tecnologia e sistemas - Desenvolver e gerenciar treinamento de capacitação - Desenvolver planos de implantação - Implantar mudanças		- Estabilizar a solução - Medir desempenho - Conduzir revisão pós implantação - Fazer ajustes - Procurar oportunidades de melhorias - Adotar a solução proposta
Smith e Fingar (2003)	Descoberta	Design	Desenvolvimento	Execução	Interação	Monitoramento e Controle	Análise	Otimização
	- Descrição das atividades - Desenvolver visão clara de como os processos trabalham internamente e externamente	- Explicitar o processo por uso de modelagem, manipulação e redesenho - Indicação de metas de métricas para processos de negócios - Sistema e interfaces de negócios são reengenheirados internamente ou com parceiros	- Implantar o novo processo - Distribuir o trabalho para execução em diferentes sistemas de gerenciamento de processos	- Certificar que o novo processo está encaminhado adequadamente por todos os participantes	- Utilização de interfaces - Gerenciamento de interfaces - Observar, monitorar e intervir em exceções	- Controlar classe de processos ou o ambiente inteiro - identificar e gerenciar erros - Incluir, atualizar, remover ou trocar participantes de um processo	- Medir desempenho do processo	- Atividades de melhoria do processo

(conclusão)

Modelos	Ciclos de BPM								
Muehlen e Ho (2005)	Especificação de metas, análise do ambiente		Design do processo			Implantação do processo	Representação do processo e monitoramento		Avaliação do processo
	- Abordagem interativa na forma de ciclo contínuo à ajudar a organização a atingir , manter e melhorar a qualidade de seus processos		- Identificação dos processos que se deseja analisar, redesenhar e/ou automatizar - Especificar e mapear os detalhes do processo, usando métodos de modelagem - Desenhar e redesenhar o processo - Identificar as variáveis que irão influenciar o design do processo			- Transferir o processo especificado que pode ser manual ou automatizado	- Executar e monitorar o processo em tempo real		- Controlar o processo e rastrear as atividades - Fornece realimentação para equipe de design para executar os devidos ajustes
Shurter (2006)	Fase Inicial (Entrega)		Refinamento interativo			Ponto de mudança		Retirada de processo	
	- Captar a essência da visão estratégica, resultando na definição de um processo de negócio projetado para entregar um objetivo estratégico - A estrutura flexível para se ajustar às influências de cada elemento, processo e negócio		- Possui foco em direcionar necessidades específicas, oportunidades pelo desbalanceamento operacional, gargalos, processos de difícil controle, excesso de recursos requeridos - Possui menor tempo de duração - Depende do estado do processo corrente e das metas			- Ponto em que o processo atinge um estágio que requer esforço de mudança do design para que alterações sensíveis ocorram - Quando um processo é requerido para atender uma meta nova ou refinada		- Retirar o processo que não atende metas, que não tem importância para a organização	
Havey (2006)	Obtenção de requerimentos	Documentação dos casos de uso		Arquitetura e design		Desenvolvimento		Testes	Produção
	- Evidenciar os objetivos gerais do processo, como indicadores e escopo - Relatório com os direcionadores do processo	- Documentar o processo a ser trabalhado - Gerar o modelo desejado e especificações gerais de implantação		- Preparar as especificações gerais e particulares do processo a ser implantado; as necessidades de infraestrutura física; equipamentos, programas e especificações de treinamentos		- Implantar a solução de processos desejada - Preparar os treinamentos e planos de marketing		- Testar a solução implantada em todos os aspectos	- Uso continuado da solução implantada
Kirchmer (2006)	Estratégia		Design e Otimização		Execução			Controle	
	- Especifica que processos deverão ser trabalhados na fase de design e otimização, tendo como referência a estratégia de processos, a arquitetura de processos, a inovação de processos e a arquitetura de aplicação em uso na organização		- Estabelece requisitos de configuração, customização e/ou geração de programas para a execução - Fornece realimentação para a estratégia, em função de dados		- O processo após implantado entra em regime de produção - Durante a produção os processos são controlados e estipulados como metas - A produção continuada fornece dados que permite executar medições e monitoramento			- Permite verificar se o processo está de acordo com o desempenho desejado - Os dados obtidos servem de suporte à melhoria do processo, realimentando a fase de design e otimização	
Jeston e Nelis (2006)	Estratégia da organização	Arquitetura de processos	Compreensão	Inovação	Desenvolvimento	Pessoas	Implantação	Análise de valor realizado	Desempenho sustentável
	- Assegurar que a estratégia da organização, a visão, as metas estratégicas e direcionadores de negócios estão compreendidos por todos no projeto - A estratégia deve ser comunicada	- Processos são projetados - É o meio pelo qual a organização estabelece regras, princípios, diretivas e modelos para implantação do BPM	- Compreensão do processo para que a inovação possa ocorrer - Possibilita perceber ganhos imediatos e futuros	- Envolve a equipe do projeto de BPM e os envolvidos diretamente - Identifica as possibilidades de inovação e as simulam - Determinar etapas necessária à implantação	- Desenvolver todos os componentes necessários à implantação do novo processo	- Implica na capacitação plena dos executores do processo.	- Utilização plena das funcionalidades disponibilizadas - Deve trabalhar um plano de contingência	- Assegurar que os benefícios planejados correspondam aos obtidos, quando utilizar o processo	- Trabalho de análise contínua sobre o processo para que as ações de melhoria de desempenho sejam continuamente obtidas no processo

Figura 1: Quadro dividido em duas páginas

Fonte: Adaptado do Livro de Gerenciamento de Processos de Negócio-BPM: uma referência para implantação, 2014

“Muitas literaturas de BPM são repletas de ciclos de vida de processos de negócio que descrevem a abordagem de gerenciamento em um ciclo contínuo. Contudo, a maioria dos ciclos de vida pode ser mapeada como um ciclo básico PDCA”, conforme BPM CBOK (ABPMP, 2013, p.52).

No Sebrae-MG foi desenvolvido um framework de gestão por processos dividida nos seguintes processos: “Estratégia de Melhoria e Inovação Organizacional”, “Execução de Projetos de Transformação” e a “Gestão do dia a dia”, cada uma composta por atividades que podem ser vistas num todo, como um ciclo de vida de processos, que visa propiciar a inovação sustentável dos processos da organização.

2.5 Escritório de Processos

“A implantação de um Escritório de Processos está se mostrando prática cada vez mais frequente no mercado, uma tendência global”, (TREGGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2013, p.19).

É um importante mecanismo organizacional que tem sido amplamente adotado por empresas que visam institucionalizar iniciativas em BPM e perpetuar seus benefícios através da organização a partir de uma abordagem mais centralizada, confere à gestão de processos um olhar sistêmico, inovador e efetivo. Pode-se dizer que é um grande catalisador da transformação organizacional (TREGGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2013, p.12-25).

“Através da introdução do Escritório de Processos no Sebrae-MG os processos internos foram desempenhados adequadamente de modo que os serviços pudessem ser oferecidos aos clientes efetivamente”, (TREGGEAR; JESUS; MACIEIRA, 2013, p.38).

“As pessoas que compõe o escritório de processos devem ser especializadas em abordagens, conceitos, métodos, técnicas e ferramentas de gerenciamento de processos para atuarem como consultores internos em iniciativas de transformação”, de acordo com BPM CBOK (ABPMP, 2013, p.322).

No Sebrae-MG, o Escritório de Processos é responsável pela guarda de metodologias, identificação de oportunidades de controle, melhoria e transformação, trabalhando com diversas partes interessadas no desenvolvimento de projetos de transformação. Além de ser fonte de orientação e coordenação dos trabalhos de processos. Numa maturidade inicial, tem-

se o papel bastante intenso de um acompanhador de resultados. Conforme o nível de maturidade na organização aumenta, o Escritório de Processos passa a ser apoiador nas iniciativas de processos organizadas pelas unidades.

3. DESENVOLVIMENTO

3.1 A metodologia

A metodologia de gestão por processos do Sebrae-MG utilizada está estruturada e dividida entre a “Estratégia de Melhoria e Inovação Organizacional”, “Execução de Projetos de Transformação” e a “Gestão do Dia a Dia”.

Essa metodologia possui uma sequência de se trabalhar de acordo com a estrutura citada no parágrafo a cima. Também é possível iniciar o projeto partindo da “Execução de Projetos de Transformação” caso não tenha, a partir da estratégia e da Cadeia de Valor do Sebrae-MG, gerado um portfólio de projetos de transformação de processos, construído através de um modelo racional de priorização de processos para execução de projetos, no contexto de inovação e melhoria contínua.

Pode-se dizer que essa flexibilidade permitiu dar andamento aos projetos de transformação que vieram advindos de uma necessidade identificada pelos líderes de transformação do Escritório de Processos e solicitada pela alta direção, mesmo não tendo definido naquele momento o mapa estratégico do Sebrae-MG para desdobramento da estratégia para processos.

3.2 Construir a Visão de Futuro

Nesse momento o líder de transformação valida junto à gestora do processo o plano do projeto de transformação, com uma versão preliminar dos ganhos (economicidade, tempo e qualidade dos fornecedores) para o projeto, de forma a direcionar o foco da reunião. Em

seguida, foi preparada a reunião de *kick-off* apresentando o plano do projeto de transformação a algumas pessoas da equipe da gestora. Com todos presentes foi alinhado as diretrizes, *stakeholders*, riscos, cronograma e solicitado os documentos de apoio para servir de suporte na execução do projeto. Com a análise dos documentos e informações foi possível entender o funcionamento do processo, identificar os problemas, ocorrências e alguns possíveis indicadores

A construção da Visão de Futuro é importante por visar a sensibilização dos envolvidos no processo (áreas de interface e unidades de suporte) e focar nas fases seguintes do projeto. Na apresentação da Visão de Futuro foi apresentado a visão geral do projeto, o objetivo do projeto, os ganhos definidos, o escopo e as interfaces, etapas do método e algumas melhorias sugeridas através da consolidação dos materiais e algumas levantadas na reunião. Ao final é preenchido os *templates* (Agenda de Melhorias e Guia de Visão de Futuro) com todas as informações consolidadas, e posteriormente, são validadas com o gestor do processo (gerente) e com o patrocinador (alta direção).

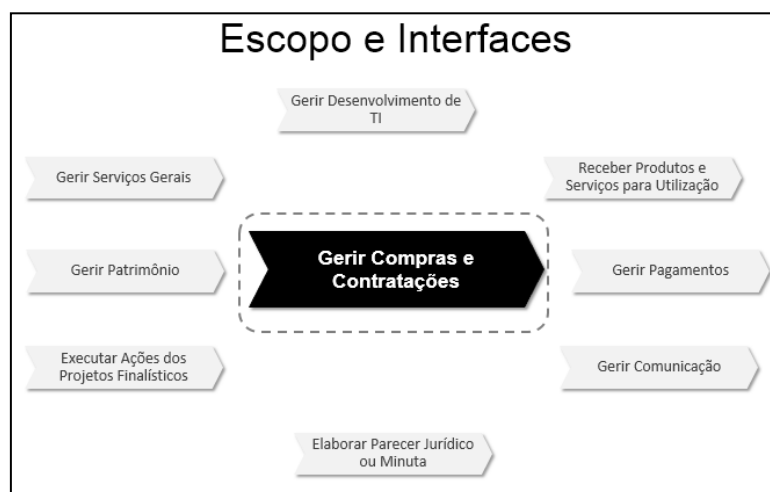


Figura 2: Escopo e Interfaces
Fonte: Elaborado pelo autor



Figura 3: Etapas do Projeto
Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Entender a situação atual

Nesta etapa o líder de transformação revisa com a gestora do processo as diretrizes para entendimento e mensuração da situação atual do processo, bem como a estratégia de condução das reuniões. Em seguida, são validadas as questões: quais as unidades e em qual momento participarão da reunião, se o entendimento do processo será estruturado em um “mapeamento simplificado” ou “mapeamento detalhado”. Essas reuniões são realizadas em formato de entrevista, individualmente ou em grupos, com alguns atores considerados “chave” envolvidos no processo, falando de suas atividades no seu dia a dia de forma analítica. Em uma outra reunião, a gestora do processo repassa seu entendimento sobre o funcionamento do processo gerir compras e contratações. Não é ideal os atores e gestores dos processos juntos, pode comprometer na apuração das informações, melhor individualmente.

De posse dessas informações advindas tanto dos atores quanto da gestora, o líder de transformação faz análise para entender o funcionamento do processo e se prepara para a reunião de entendimento da situação atual.

A preparação consiste em modelar a situação atual, “mapeamento simplificado”, utilizando ferramenta de BPMS de acordo com a notação *Business Process Model and Notation* – BPMN ou através de “post it” em papel A0, reunir as informações levantadas na

Visão de Futuro, além do material disponibilizado previamente, organizar as ideias de oportunidade de melhorias no *template* (Agenda de Melhorias) e propor indicadores.

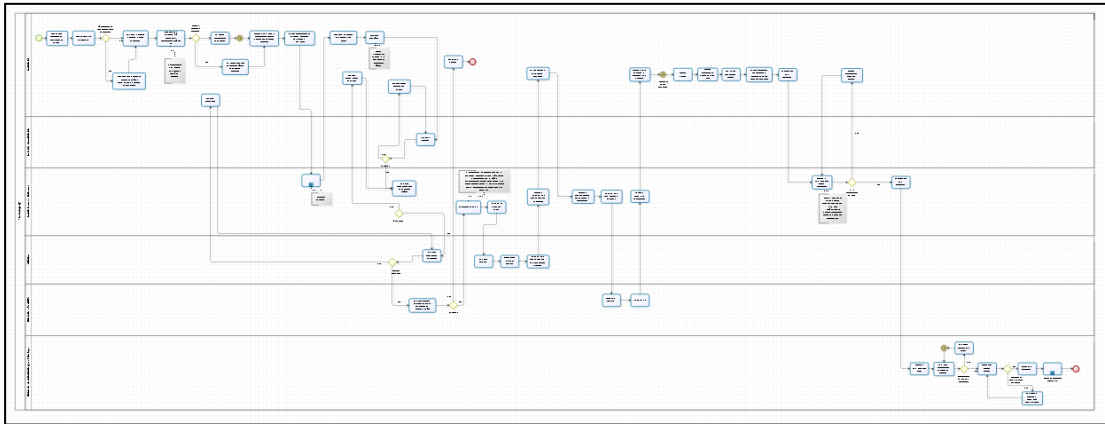


Figura 4: Processo contratação de serviço
Fonte: Elaborado pelo autor

AGENDA DE MELHORIAS			
Melhoria	DE (Contexto atual)	PARA (Solução)	Observações
1 Criar programa de comprar conjuntar através do Planejamento Anual de Comprar	Atualmente não há um planejamento de comprar estruturado, o que faz com que diferentes regiões e áreas da Sobrae-MG realizem a mesma medida de comprar/contratação, na mesma época, em momentos diferentes. Isso faz com que um mesmo produto/serviço seja comprado várias vezes, o que aumenta o volume de trabalho da ULOPC, e reduz a possibilidade de ganhar de mercado.	Ano final de cada ano, as áreas demandantes irão informar a previsão de aquisição para o ano seguinte em um modelo de Planejamento Anual de Comprar. A ULOPC deve analisar as planejamentos enviados pelas áreas, bem como a referencial histórica de comprar (preço e volume) comprada das últimas duas anos. Feito a análise, a ULOPC estrutura o seu portfólio de comprar e define a maneira mais adequada para adquirir cada tipo de produto/serviço dentro as diferentes modalidades (Contratar de longa duração, contratar de curta duração, licitação, comprar direto ou, ainda, outra modalidade). As licitações de aquisição são feitas na workflaw pelas demandantes as longas da ano e atendidas por meio de extensivamente. Diversas medidas, menos significativas, são tomadas em uma única vez. Este ambiente será o principal canal de relacionamento direto entre a fornecedor e a Sobrae-MG. Neste local o poder realizar as cadastros, verificar as documentações pendentes e/ou em dia, a status de pagamento, histórica de avaliação, <i>feedbacks</i> , entre outras. Para tal a Unidade de TI deve criar dentro da workflaw da Sobrae-MG um portal que contemple: - cadastro individual da fornecedor; - cadastro das produt/serviço a fornecer; - inserção de credenciais; - geração de protocolo de cadastramento; - envio de cadastramento e avaliação da cadastro; - lista de documentar com respectivo data de validade; - avaliação das produt/serviço a fornecer; - previsão de pagamento das Notas Fiscais; - envio automático de aviso de documentar pronto a vencer. Os técnicos da Sobrae-MG também poderão acessar o Portal da Fornecedor apenas de maneira consultiva (para verificar histórica de avaliação, validade de documentar/contratar entre outras), assim não sendo permitida a mesma modificar qualquer informação da Fornecedor.	
2 Criar ambiente de relacionamento com a fornecedor	Atualmente não existe um canal de relacionamento direto com as fornecedoras da Sobrae-MG. Quando a documentação, por exemplo, está vencida, a ULOPC envia uma carta para a fornecedor informando a falta. Ainda, é comum a licitante realizar uma relicitação de comprar/contratação e descobrir que existe documentação pendente, mas a própria não informa qual. Para resolver, a licitante contata a ULOPC e posteriormente contata a fornecedor para informar qual(is) as documentar pendentes. Outra dificuldade refere-se a data de pagamento das notas fiscais, pois as fornecedoras têm a costume de ligar para os técnicos para saber quando será feita o pagamento das notas fiscais, o que exige disponibilidade de tempo dos técnicos.	Ter técnico da Sobrae-MG também poderão acessar o Portal da Fornecedor apenas de maneira consultiva (para verificar histórica de avaliação, validade de documentar/contratar entre outras), assim não sendo permitida a mesma modificar qualquer informação da Fornecedor.	
3 Definir capacitação temática para as demandantes de comprar	Na Sobrae-MG não há nenhuma rotina sobre capacitação as demandantes de comprar/contratação, existindo apenas um treinamento básico quando a calabarador entra na empresa. Isso faz com que as licitantes muitas vezes não preencham as requisições conforme a exigência da ULOPC, gerando retrabalho e aumentando o tempo total da <i>processo</i> .	Tendo em vista a capacitação contínua das calabaradoras da Sobrae-MG, a ULOPC deve: 1) Acompanhar os indicadores da <i>processo</i> de comprar e relatar os relacionados aos principais erros cometidos; 2) Listar áreas e regiões com maiores erros na relicitação de comprar; 3) Definir medidas corretivas/preventivas como: treinamentos/capacitação específicas sobre os erros, comunicação, cartilhas etc.; 4) Realizar medidas preventivas/corretivas; 5) Acompanhar os resultados da capacitação.	

Figura 5: Agenda de Melhorias
Fonte: Elaborado pelo autor

PAINEL DE INDICADORES										
Nº	Unidade Responsável pela Monitoração	Processo	Indicador	Unidade	Melhor	Fórmula	Observação	Frequência	Responsável	Meta
1	ULCPC	Gerir compras e contratações	Tempo médio para realizar compras/contratações	Dias	↓	$\Sigma (\text{Data de execução da atividade} - \text{Data de solicitação da atividade}) / \text{N}^\circ \text{ Solicitações da atividade}$	Esse indicador deve ser monitorado para cada etapa do processo de compra/contratação (Tempo de aprovação por alçadas, tempo de cotação e etc)	Mensal		
2	ULCPC	Gerir compras e contratações	Média de saving por negociação	%	↑	$\Sigma (\text{Valor da proposta inicial} - \text{Valor negociado})$	Caso não seja possível mensurar esse indicador, pode-se utilizar o indicador 4 "Economicidade por média histórica de preços"	Mensal		
3	ULCPC	Gerir compras e contratações	Economicidade por média histórica de preços	R\$	↑	$\Sigma (\text{Média histórica do produto} - \text{Valor compra/contratação})$				
4	ULCPC	Gerir compras e contratações	Economia total em negociações	R\$ e/ou %	↑	$\Sigma (\text{Valor da proposta inicial} - \text{Valor negociado})$		Mensal		
5	ULCPC	Gerir compras e contratações	% de planos básicos devolvidos ao solicitante	%	↓	$\pm \text{N}^\circ \text{ de planos básicos devolvidos ao solicitante} / \pm \text{N}^\circ \text{ de planos básicos analisados}$	Deve ser estratificado para cada tipo de retorno ao solicitante (Retorno devido à contratações, devido ao jurídico, devido ao parecer e retorno total)	Mensal		

Figura 6: PAINEL de Indicadores
Fonte: Elaborado pelo autor

Na apresentação da modelagem do processo da situação atual são levantados pelos atores e gestora do processo algumas melhorias não identificadas anteriormente e complementadas na Agenda de Melhorias.

No workshop de entendimento da situação atual é realizado o alinhamento da Visão de Futuro para que os participantes entendam a reunião. E aqueles que não estiveram presentes na fase anterior, é importante apresentar novamente o escopo, ganhos esperados, expectativas, método adotado e conceitos gerais de gestão por processos, para os envolvidos no processo. Na apresentação também é mostrado o processo gerir compras e contratações em macroprocesso, em que todas as atividades aparecem no mapeamento simplificado feito para os processos (realizar compras diretas; gerar contrato; realizar licitação; cadastro de fornecedores; missão empresarial) que compõe o projeto de transformação de processo gerir compras e contratações

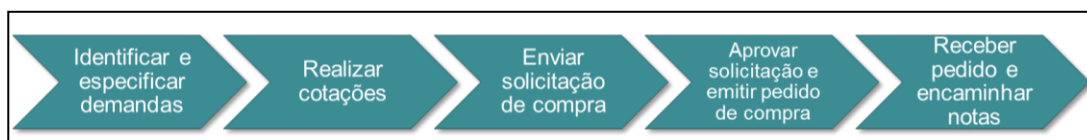


Figura 7: Macroprocesso gerir compras e contratações
Fonte: Elaborado pelo autor

Para esta fase deve manter sempre uma postura investigativa pois o que normalmente é dito nem sempre corresponde à realidade. Posteriormente, são atualizadas as oportunidades de melhorias, as informações relacionadas à mensuração da situação atual; revisadas as informações do “mapeamento simplificado”, quando necessário, com o apoio das áreas de

interfaces e dos atores do processo que participaram do workshop; validadas os fluxogramas com as áreas de interface, áreas de suporte e alguns atores do processo que estiveram presentes em reunião.

3.4 Analisar Processo e Mensurar Ganhos

Para refinar a análise do processo foi realizado *benchmarking* no Sebrae-SP por ter desenvolvido um plano básico único de compras (*workflow*), em que toda demanda como compras diretas, contratação, licitação, missão empresarial, tomava um caminho inicial em que o solicitante apenas selecionava os itens referente à sua demanda e com base nos itens os campos do *workflow* apareciam para preenchimento. Ou seja, o *workflow* possuía expertise de que a partir do preenchimento de determinados campos, outros apareciam para serem completados e, portanto, pré-definindo a modalidade de compras. Mas para que isso fosse possível a Unidade de Tecnologia da Informação (UTI) teve que analisar a capacidade do sistema e aguardar a revisão de todos os processos (descritos acima), que utilizavam o plano básico (*workflow*) individual a cada um deles.

As análises preliminares, foram feitas a partir das informações e dados repassados pelos executores dos processos e separadas de acordo com os ganhos definidos:

- a) Análise de Tempos: hipóteses para reduzir o tempo - aumentar a assertividade do preenchimento do plano básico; diminuir as instâncias de aprovação; diminuir as cotações realizadas pelos solicitantes
- b) Análise de Economicidade: hipóteses para aumentar a economicidade - quanto maior o volume de compras por solicitação, menor o custo unitário dos produtos; quanto maior a quantidade de fornecedores concorrentes, menor o custo unitário dos produtos; quanto menor a quantidade de compras diretas (compras urgentes), menor o custo unitário dos produtos; cotação e negociação feita pela unidade de licitação, contratação e prestação de compras (ULCPC), menor o custo unitário dos produtos.

Foram realizados alguns cálculos com as informações para saber quantos %, em média geraria de economicidade com essas hipóteses levantadas: gastos por

modalidade de compras; 80% das compras diretas se concentravam em apenas 8 tipos de produtos/serviços; em média, 36% de economicidade com o cadastro dos palestrantes que estão fora do banco de palestrantes; geração de 10% de economicidade apenas para 8 tipos de produtos/serviços de seus respectivos preços médios. Ou seja, com as análises preliminares realizadas foi verificado que se a Unidade de Licitação, Contratação e Prestação de Contas (ULCPC) ficasse como responsável pelas cotações, negociações e escolha da melhor modalidade de compra/contratação geraria economicidade em torno de 46% em média.

- c) Análise de Qualidade dos Fornecedores: hipótese para aumentar a qualidade da prestação de serviços/produtos – definir métricas para avaliação de fornecedores de serviço/produto

Em que cada etapa do processo gerir compras e contratações tem a(s) melhoria(s) e seus respectivos ganhos definidos (tempo, economicidade e qualidade) e validados na Visão de Futuro, conforme figura abaixo:



Figura 8: Macroprocesso gerir compras e contratações, melhorias e ganhos
Fonte: Elaborado pelo autor

Essa forma de apresentação foi adotada para um melhor entendimento das correlações existentes entre as melhorias x ganhos para cada etapa principal do macroprocesso gerir compras e contratações.

Num momento seguinte, para a dinâmica de priorização o líder de transformação construiu o radar de melhorias para que os gestores e executores dos processos de suporte e interface priorizem as melhorias propostas e validam os ganhos apresentados. A gestora do processo gerir compras e contratações também prioriza cada uma das melhorias e valida os

ganhos. Nesse momento é importante que o líder de transformação, quando necessário, retome a atenção das pessoas envolvidas quanto a priorização das melhorias.

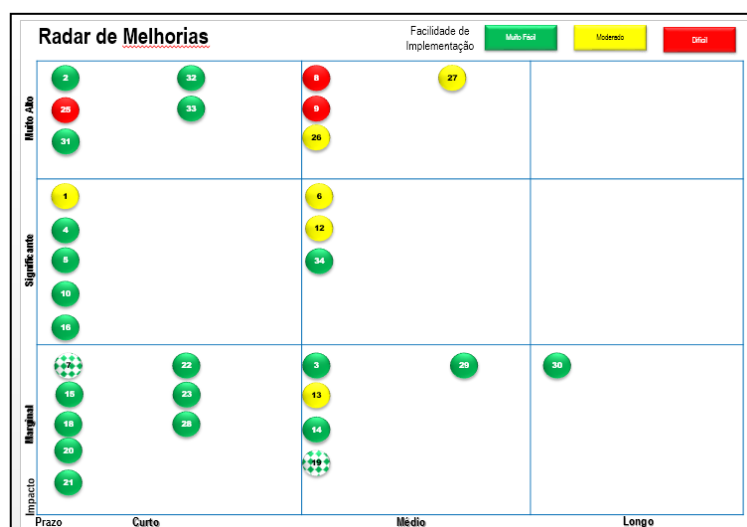


Figura 9: Radar de Melhorias
Fonte: Elaborado pelo autor

O radar de melhorias consiste em organizar as melhorias priorizadas quanto ao prazo de implementação (curto, médio, longo) X impacto da melhoria na organização (marginal, significativa, muito alto) X facilidade de implementação (muito fácil, moderado, difícil).

3.5 Mapear situação ideal

Nessa fase, o líder de transformação define o grau de detalhamento dos fluxogramas dos processos – pois, os processos: realizar compras diretas, gerar contrato, realizar licitação, cadastro de fornecedores, missão empresarial, são complementares à melhoria (criar plano básico único de compras) identificada na Agenda de Melhorias. Os quais contribuem muito para a transformação do processo gerir compras e contratações

Para o mapeamento da situação ideal as conversas eram informais com os gestores do processo, executores e outros envolvidos com os processos.

Com o apoio das áreas de interface, os executores dos processos forneciam informações para a construção do redesenho sempre com o líder de transformação. Nesse momento eram sugeridos indicadores relevantes aos processos e aos executores e áreas de interface apoiavam na definição desses indicadores. Depois de definido os indicadores, a gestora do projeto de

transformação de processo gerir compras e contratações, revisa todos os indicadores sugeridos, retirando ou ajustando ou definindo mais indicadores.

BOOK DE INDICADORES												
Processo	Nome do Indicador	Descrição	Ação	Realize para implantação de indicadores	Área responsável pelo Monitoramento	Unidade de medição	Polaridade	Fórmula	Frequência	Responsável	Meta	Observação
Gerir Compras e Contratações	Tempo médio para realizar compras/contratações	ESTRATÉGICO	Implantar	* Verificar (com UTI) relatório ECM gerar este parâmetro "Qual a meta?"	ULCEPC	\$	↓	$\frac{\sum (\text{Data de execução da atividade} - \text{Data de solicitação da atividade})}{\text{Nº Solicitações da atividade}}$	Mensal			Esse indicador deve ser monitorado para cada etapa do processo de compra/contratação (Tempo de aprovação por alçadas, tempo de cotação e etc)
Gerir Compras e Contratações	Economia por média histórica de preços	ESTRATÉGICO	Reavaliar no futuro	* Aguardar cadastro de itens * Aguardar implementação de	ULCEPC	\$	↑	$\frac{\sum (\text{Média histórica do produto} - \text{Valor compra/contratação})}{\text{Nº compra/contratação}}$	Mensal			
Gerir Compras e Contratações	Economia total em negociações	ESTRATÉGICO	Reavaliar no futuro	* Ver com Diva o conceito desse indicador	ULCEPC	\$	↑	$\frac{\sum (\text{Valor da proposta inicial} - \text{Valor negociado})}{\text{Valor negociado}}$	Mensal			
Gerir Compras e Contratações	% de planos básicos devolvidos ao solicitante	ESTRATÉGICO	Implantar - revisar	* "Comunicar" que o técnico é o responsável Como será a divulgação do indicadores, em geral?	ULCEPC	\$	↓	$\frac{\sum \text{Nº de planos básicos devolvidos ao solicitante}}{\sum \text{Nº de planos básicos analisados}}$	Mensal			Deve ser estratificado para cada tipo de retorno ao solicitante (Parâmetro devido à contratação, devido ao jurídico, devido ao parecer e retorno total)
Gerir Compras e Contratações	% de compras por modalidade	ESTRATÉGICO	Redefinir	* Porque diminuir compras diretas, é esta a diretiva? É isso mesmo? Trocar "modalidade" por "tipo" ou "modelo"	ULCEPC	\$	-	$\frac{\sum \text{Valor de cada modalidade de compra}}{\sum \text{Valor total de compra}}$	Mensal			O ideal seria que os valores com compras diretas diminuísse
Gerir Compras e Contratações	Volume de contratações, compras diretas, licitações, OS, AE e AF	ESTRATÉGICO	Eliminar ou redefinir	* Eliminar ou redefinir "Nº não faz sentido - transformar em taxa ou índice	ULCEPC	\$	↓	$\frac{\sum \text{Nº de compras de por cada modalidade}}{\text{Total}}$	Mensal			O ideal é que apenas o nº de OS, AF e AE aumentem
Gerir Fornecedor	NPS	ESTRATÉGICO	Implantar	O indicador de fornecedor deve ser pensado - Aguardar Melhorias do Portal do fornecedor e	ULCEPC	\$	↑	* de notas NPS (10 e 9), (8 e 7) e (6 a 0)	Mensal			
Realizar Cadastro do Fornecedor	Número de fornecedores cadastrados por período	SUGESTÃO	Eliminar ou redefinir	* Apenas nº de fornecedores cadastrados faz sentido? - Nº não faz sentido - transformar em taxa ou índice * Aguardar implantação do portal do fornecedor * Hoje, não se faz assim como	ULCEPC	\$	-	$\frac{\sum \text{Nº fornecedores cadastrados}}{\text{Total}}$	Mensal			

Figura 10: Book de Indicadores

Fonte: Elaborado pelo autor

Com os fluxos e indicadores ajustados e definidos, o líder de transformação prepara o plano de implementação conforme as demandas necessárias para implementação das oportunidades de melhorias priorizadas.

A gestora do processo a as áreas de suporte em reunião com o líder de transformação discuti o plano de implementação quanto às ações, prazos e responsáveis pela implementação de cada melhoria. Lembrando que, na definição envolve um processo de negociação entre os gestores, quanto às etapas (ações que compõe a melhoria) e prazos.

Pode surgir no momento de definição a aglutinação de ações ou mesmo de uma melhoria com outra.

Após finalizada as definições de prazos e responsabilidades pela implementação de cada melhoria, é apresentado à alta direção, à gestora do projeto de transformação do processo, aos gestores das áreas de suporte e das áreas interface envolvidas na implementação, para que aprovam o plano de implementação e então formalizam o início da implementação do projeto de transformação.

PIP - PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO												
Processo Gerir Compras e Contratações												
Atualização 01/08/2013												
MELHORIA	Responsável ULCPC	Priorização	RESPONSÁVEL	INÍCIO PLANEJADO	TERMINO PLANEJADO	INÍCIO REAL	TERMINO REAL	STATUS	Observações advindas dos acompanhamentos - Ricardo UGP	Acompanhamento - Pablo	Assessor	
Criar programa de compras conjuntas através do Planejamento Anual de Compras	1	Pablo + Diva	Definir regras para o planejamento anual de compras	ULCPC	18mar	19abr	01mar	09abr	●	- Definido na reunião (07/03) com Diva e Jader. - Melhora será aplicada ao sistema Regionais em primeiro momento, assim não será considerada as Unidade. - Definir (Pablo e Diva) qual tipo de contrato não fará parte do estudo. - Anexo: Caminho de Aquisições ULCPC 2012.xlsx. - Definido modelo de planejamento baseado no histórico de contratações por tipo de produto. - Será realizado piloto com uma Regional e os resultados serão analisados com objetivo de ajustar o modelo de planejamento.		
			Realizar piloto do modelo de planejamento anual de compras com uma das Regionais e avaliar os resultados	ULCPC	16abr	15mai	10abr	●	- Definido que o piloto será realizado na Regional Triângulo. - Paul James entregará o piloto do planejamento até o dia 20/04/13.			
			Disponibilização de modelo de planejamento anual de compras para as Unidades/Regionais para preenchimento	ULCPC	16mai	15jun		○	Melhora será aplicada ao sistema Regionais em primeiro momento, assim não serão consideradas as Unidade.			
			Analisar os planejamentos anuais de compras encaminhados pelas Unidades/Regionais	ULCPC	16jun	03jul		○	O ideal seria utilizar os dados históricos de compras das Marcas (por exemplo, dos últimos 3 anos).			
			Construir programa de compras conjuntas a partir das análises dos planejamentos anuais de compras das Unidades/Regionais	ULCPC	03jul	20jul		○	Lembrar que, neste momento são estabelecidos alguns produtos que não presteira de Contratos, citação			
			Elaborar comunicado do programa de contas conjuntas através do planejamento anual de compras	ULCPC	01ago	02ago		○				
			Comunicar o programa de compras conjuntas	Assm	03ago	04ago		○				
Criar ambiente de relacionamento com o Fornecedor	2	Jader = Fornecedor + Valdenise + Wagner = Produtos	Definir regras para o canal de relacionamento com fornecedores	ULCPC	03jun	20jun		○				
			Definir funcionalidades para o ambiente de relacionamento com fornecedores	ULCPC	03jun	20jun	25abr	●	25/04/13 - Sugerido da Cristiane (ULCPC) que o protocolo de cadastro e os avisos de renovação/documentação sejam enviados automaticamente para e-mail do fornecedor após acordo no portal.			
			Rever formulário de cadastramento do fornecedor	ULCPC	03jun	20jun	25abr	●	25/04/13 - Sugerido da Cris - Verificar a atualização do texto do edital 001-2008 para que esteja conformidade com a melhoria 7 item 7.1 do Projeto Piloto.			
			Examinar as definições das regras e campos do ambiente de relacionamento com fornecedores para UTI	ULCPC	01jul	01jul		○				
			Desenvolver ambiente de relacionamento com fornecedores	UTI	02jul	02set		○	ação integrada com a melhoria 5			
			Divulgar para os técnicos/fornecedores o ambiente de relacionamento com fornecedores	ULCPC	03set	04set		○	terá um período de teste e ajustes?			

Figura 11: Plano de Implementação

Fonte: Elaborado pelo autor

3.6 Implementar processo e realizar operação assistida

Para o acompanhamento do plano de implementação, o líder de transformação havia passado a metodologia a um colaborador da unidade de licitação, contratação e prestação de contas (ULCPC) quando este foi designado pela gestora do projeto de transformação de processo gerir compras e contratações para acompanhar o plano de implementação das melhorias. O trabalho do novo líder de transformação nesse momento era de acompanhar o andamento de cada melhoria. Esse acompanhamento é feito em reuniões quinzenais e mensais, de acordo com os prazos estabelecidos. À medida que alguma ação correspondente à melhoria era implementada, o novo líder de transformação atualizava o plano de implementação e apresentava em reuniões periódicas programadas entre executores dos processos, áreas de interface e as áreas de suporte. Em alguns momentos ocorria atraso na implementação da melhoria e, em decorrência disso, o plano de implementação era revisto.

Essa fase coincide muito com a ativação da Gestão do dia a dia do processo quanto da implementação das melhorias priorizadas.

3.7 Gestão do dia a dia

O novo líder de transformação designado pela gestora e treinado na metodologia passa a analisar os indicadores oriundos do projeto de transformação do processo gerir compras e contratações e os indicadores propostos a partir do desdobramento da estratégia. Este líder de transformação auxilia os executores do processo quanto a coleta de informações de indicadores dos processos. O novo líder de transformação que está na unidade de licitação, contratação e prestação de contas (ULCPC) é responsável por tratar as informações dos indicadores coletadas pelos executores dos processos afim de assegurar a sua consistência. De posse das informações tratadas, ele analisa os indicadores do processo, comparando os resultados dos indicadores com as metas estipuladas para o processo gerir compras e contratações, a fim de verificar se existe desvio nos resultados. O ideal seria os executores dos processos analisarem os indicadores, mas a gestora do processo de transformação optou pelo novo líder de transformação da ULCPC.

Durante a execução do processo surgem novas ideias através de sugestões pelos autores dos processos, áreas de apoio e de interface, dentre outros. Essas sugestões sendo melhorias pontuais elas são diretamente incorporadas ao processo e registradas na Agenda de Melhorias.

O líder de transformação do Escritório de Processos consolida todas as informações geradas e analisadas pelo novo líder de transformação de processo da ULCPC, no Boletim de Monitoramento. Há sempre uma comunicação entre os dois líderes de transformação.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

As melhorias definidas e algumas melhorias pontuais que foram inseridas na Agenda de Melhorias e no Plano de Implementação (PIP) para implementação, não tiveram até o momento 100% implementadas. No início do trabalho eram 31 melhorias identificadas. Ao longo do trabalho, como há flexibilidade de inserir, alterar, aglutinar ou excluir melhorias, desse total ficaram 25 melhorias, das quais foram 11 melhorias implementadas. Foram obtidos resultados qualitativos e quantitativos advindos das melhorias implementadas, como:

- 93% das solicitações de compras eram devolvidas ao técnico por apresentar erros na solicitação; agora está em torno de 30% a quantidade de retorno ao solicitante. Melhorou devido às capacitações e treinamentos.
- potencializado o banco de palestrantes com definição de regras e metas para utilização do banco;
- criação de banco de dúvidas e perguntas com relação a compras (FAQ): contribuiu para a assertividade na solicitação de compras, reduzindo a quantidade de erros e melhorando a qualidade da entrega da solicitação de compras;
- Habilitação de email automático ao gestor do contrato para comunicar contratos prestes a vencer;
- criação de *check list* contendo os principais pontos para serem analisados nos planos básicos quando do preenchimento para solicitação de compras, contribuiu para a redução de dias de em que o plano básico fica com o solicitante pra fazer os ajustes necessários. O tempo antes era em torno de 3,29 dias, passando a 1,87 dias;
- definição de filtros no sistema para ajudar nas análises dos planos básicos de compras. Porque até então era necessário que a Unidade de Tecnologia da Informação (UTI) extraísse as informações do sistema em várias planilhas para que então o executor do processo fizesse análise. Levava em torno de 3 dias para conseguir levantar informações para as análises a serem feitas pelo novo líder de transformação. Hoje para a análise dos dados e elaborar indicadores é em torno de 1,5, dependendo da complexidade da informação que deseje.
- padronização de relatórios a serem entregues juntos à nota fiscal, pelo fato de alguns técnicos das regionais possuírem modelos de relatórios divergentes do que a unidade de licitação, contratação e prestação de contas (ULCPC) exigia. Com isso levava-se mais tempo para o andamento do pagamento da nota fiscal. Pois, o técnico precisava preencher o respectivo documento e encaminhado tanto via digitalização (para dar celeridade no processo) quanto original, mas o pagamento era somente feito com o original junto à nota fiscal. Após padronizados os relatórios foram inseridos na intranet do Sebrae e comunicado a todos para que quando necessário, utilizasse tais documentos.

Demais melhorias tiveram seus resultados voltados a qualidade dos formulários do *workflow* para preenchimento dos planos básicos de compras.

Das melhorias que não foram implementadas, uma se transformou em projeto por causa da complexidade e rumo que estava tomando (projeto ambiente de relacionamento com o fornecedor). Outras duas melhorias vieram a compor o projeto por serem complementares.

Para que houvesse realmente a transformação de processo gerir compras e contratações seria necessário a implementação de todas as melhorias identificadas. Mas o mais importante seria a implementação de uma melhoria que realmente faria com que o processo gerir compras e contratações houvesse transformação, que era a “criação de um plano básico único de compras”. Essa transformação teria como um dos resultados a desoneração dos solicitantes das atividades administrativas relacionadas à realização de compras, tendo como foco a agilidade, transparência e economicidade do processo. Esse é ainda o resultado esperado pelos técnicos das regionais que reclamam de despender muito tempo na realização da cotação, quanto a identificação da modalidade de compra em que ele não tem a expertise de saber, e quando faz o plano básico, o mesmo está errado e tem que cancelar e fazer outro, entre outras relacionadas a compras.

Essa melhoria teve algumas dificuldades para ser implementada: por depender de melhorias complementares que estão no plano de implementação e ainda não foram concluídas pelo fato de alguns gestores da área de suporte não se entenderem; pelo fato da melhoria ter muita complexidade não era viável, assim visto pelo gestor da unidade de tecnologia e informação (UTI); outras iniciativas na empresa atrapalhavam a conclusão das melhorias complementares a esta; entre outras.

Existem melhorias que ainda não foram concluídas por inteiro mas teve ações implementadas e com resultados muito bons através de elogios, percepção no tempo de execução dos processos e qualidade dos mesmos; mudança estrutural na unidade de licitação, contratação e prestação de contas (ULCPC) para área de cotação; definição de relatórios, periodicidade para monitoramento dos indicadores de gestão do processo, e local de repositório; elaboração de relatórios gerencias com indicadores de processo; outras mais.

5. CONCLUSÃO

Este projeto está em transformação até o momento, desde 2013. Algumas dificuldades surgiram ao longo do projeto de transformação como: melhorias sugeridas e definidas no

início do trabalho tiveram alterações, inserções de informações e ajustes de prazos de acordo com os gestores e executores dos processos, e das áreas de suporte e de interface e até mesmo da alta direção. Ou seja, a dificuldade das pessoas em entenderem que não era um trabalho à parte do que elas faziam no dia a dia, é muito grande. Constantemente o líder de transformação precisava ir até o local de trabalho da pessoa para explicar o projeto e obter informações para o projeto de transformação. Mudança de gestora do projeto por outra atrasou um pouco a execução das melhorias. Gestores da área de suporte não se conversavam, cada um defendendo o “seu lado” na hora de executar as ações das melhorias. A alta direção, em alguns momentos, não pode estar presente em decorrência de sua agenda. Enfim, as dificuldades existiram, foram contornadas com paciência, cautela, com profissionalismo, argumentações consistentes, é saber lidar com cada autor, gestor, executor dos processos, pois depende deles para que o projeto se concretize e haja gestão do dia a dia das melhorias, dos planos de ação. Os técnicos das regionais perceberam o progresso em algumas melhorias e que vem fazendo toda diferença no trabalho deles no dia a dia, despendendo mais tempo com o empreendedor, e empresários. No geral, mesmo que as melhorias implementadas não sejam de alto impacto, assim considerado por alguns gestores, essas melhorias fizeram com que os processos que compõe o projeto de transformação do processo gerir compras e contratações tivessem resultados percebidos tanto pela alta direção quanto aos executores dos processos, resultados estes apresentados nas reuniões gerenciais.

Em um trabalho complementar ao projeto de transformação está em andamento o projeto de desenvolvimento do fornecedor com as melhorias que o compõe e que estão na Agenda de Melhorias e no Plano de Implementação (PIP). Aguardamos a conclusão, ou melhor, o fechamento dos projetos o mais breve possível para que possa ser relatado num próximo artigo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio:** corpo comum de conhecimento (BPM CBOK) versão 1.0. 2013, p.23-40-52-233-236-322.

TREGEAR, Roger; JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Estabelecendo o Escritório de Processos**, ELO Group Brasil, v 3, 1ª ed., 2013, p. 12-19-25-38.

NBR ISO 9001. **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**, Rio de Janeiro, ABNT, 2000.

ENOKI, César Hidetoshi. **Gestão de Processos de Negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações**. Dissertação (Mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, Departamento de Engenharia de Produção. Disponível em:<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf>> Acesso em: 17 abr. 2015.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management – The Third Wave**. 4ª ed., Florida, USA, 2007, p.292.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogerio; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM**. 1ª ed., São Paulo, 2007, p.240.

CAPOTE, Gart. **Formação de Analistas de Processos – BPM Volume1**. 1ª ed., Rio de Janeiro, 2011, p. 219.

CRUZ, Tadeu: **Sistemas, Métodos & Processos:** administrando organizações por meio de processos de negócios”. 2ª ed., São Paulo, 2005, p.27.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos:** como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994, p.12.

AMARAL, Vinícius Leopoldino do; GRALA, Anderson Santos; LIMA, José Valdeni de. **Workflow e Gerência de Documentos**. In: XVI Jornada de atualização em informática, Brasília, 1997.

CASTRO, Gabriela Jorge; REIS, Luciana de Cássia; GIROTTO, Márcia; MARTINS, Murilo Mello; TAMAE, Rodrigo Yoshio. **Business process management system (BPMS):** padronização de processos corporativos. In: REVISTA CIENTÍFICA ELETRÔNICA DE ADMINISTRAÇÃO, ano 2011, Garça-SP. Periódicos Semestral. São Paulo: Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça – FAEG/FAEF e Editora FAEF, 2011. Disponível em: <

http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/G8tzAFToNnOWzvJ_2013-5-3-11-38-23.pdf> Acesso em: 17 abr. 2015.

AULICINO, Antônio Luís. **Estudos de Futuro em apoio ao Planejamento de Longo Prazo.** Apresentação. I Encontro Brasileiro de Prospectiva e Planejamento Estratégico. Brasília, 23 a 25 de abril de 2012. Disponível em: <
http://www.idsust.com.br/transformacao_organizacional.php>. Acesso em 17 abr. 2015.

ANSELMO, Estevão; SHINYASHIKI, Roberto. **Processo de mudança organizacional:** estudo de caso. São Paulo, 2003.