



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

Curso de Graduação em Administração a distância

**SANDRO ALEXANDRE RIBEIRO DE AGUIAR**

**MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSO: CASO  
PRÁTICO**

Brasília – DF

2010

SANDRO ALEXANDRE RIBEIRO DE AGUIAR

**MAPEAMENTO E MELHORIA DE PROCESSO: CASO  
PRÁTICO**

Monografia apresentada a Universidade de Brasília (UnB) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Wildston Silva de Freitas

Brasília – DF

2010

Aguiar, Sandro Alexandre Ribeiro de.

Mapeamento E Melhoria De Processo: Caso Prático/ Sandro Alexandre Ribeiro de Aguiar. – Brasília, 2010.

36 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2010.

Orientador: Prof. Wildston Silva de Freitas, Departamento de Administração.

1. Mapeamento de processos. 2. Melhoria de processos. 3. Gestão por processos

**SANDRO ALEXANDRE RIBEIRO DE AGUIAR**

**TÍTULO DA MONOGRAFIA: MAPEAMENTO E MELHORIA  
DE PROCESSO: CASO PRÁTICO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do  
aluno

**SANDRO ALEXANDRE RIBEIRO DE AGUIAR**

Wildston Silva de Freitas  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, ..... de ..... de .....

## RESUMO

O presente trabalho propõe-se a utilizar uma metodologia específica para mapeamento e melhoria de processos em um *case* de um processo de vendas ativas de uma organização industrial internacional.

Palavras-chave: Mapeamento de processos. Melhoria de processos. Gestão por processos.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	6
1.1	Contextualização .....	6
1.2	Formulação do problema .....	6
1.3	Objetivo Geral .....	7
1.4	Objetivos Específicos .....	7
1.5	Justificativa .....	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	9
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	14
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	14
3.2	Caracterização da organização, setor ou área .....	14
3.3	População e amostra ou participantes do estudo .....	15
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa .....	15
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	16
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	17
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	25
	REFERÊNCIAS .....	28
	APÊNDICES .....	29

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

Atualmente muitas empresas têm como principal objeto de estruturação as tarefas executadas. Todavia essa não é a única e normalmente nem a melhor maneira. Na busca por eficiência, adaptabilidade, integração, capacidade de aprendizado, entre outros benefícios, muitas empresas, em especial as de maior porte, vem mudando a forma de visualizar sua estrutura para um foco nos processos<sup>1</sup>.

## 1.2 Formulação do problema

Um das maiores dificuldades ao se tentar implantar a Gestão por Processos em uma organização é definir a metodologia de como os processos serão analisados, melhorados, implementados e avaliados. Assim, como tema do presente trabalho, pretende-se apresentar sugestões para o seguinte problema:

Como se dá a aplicação de uma metodologia de tal forma que um processo específico possa ser gerido, melhorado e mensurado?

---

<sup>1</sup> "Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece o output a um cliente específico. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tem valor para um grupo específico de clientes. Os inputs podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento." (GONÇALVES, 2000.)

### 1.3 Objetivo Geral

Verificar metodologia de modelagem e melhoria de processos em organizações na prática por meio de um *case*.

### 1.4 Objetivos Específicos

- Levantar as vantagens da gestão por processos *versus* gestão por atividades;
- Observar os desafios da implantação da gestão por processos;
- Enumerar passos para a implantação da gestão por processos;

### 1.5 Justificativa

A gestão por processos é uma metodologia já não tão recente, e seus benefícios têm sido amplamente divulgados nos mais diversos meios acadêmicos. Todavia, para muitas organizações a transição a partir da gestão por atividades ainda é um desafio, especialmente no que tange ao seu conhecimento.

Embora as vantagens sejam diversas, a transição da estrutura por tarefas para processos não é trivial. Ela envolve não apenas uma decisão, mas uma mudança cultural da empresa e seus funcionários. O foco da organização deixa de ser cada setor e passa a ser cada processo, tendo estes os seus gestores, fornecedores, recursos, clientes, recebíveis e entregáveis, sistemas e indicadores. As atenções passam a ser não mais sobre o organograma, mas sim sobre os fluxogramas.

Os processos devem sempre ser planejados com objetivos claros de entregar algo (bem ou serviço) da melhor maneira possível. Assim, além do já citado, uma grande vantagem da administração por processos é o fato de que se torna mais fácil trabalhar com focos definidos, já que os colaboradores deixam de se preocupar primordialmente com o seu setor e passa a observar o processo como um

todo, o qual normalmente é executado por pessoas das mais diversas áreas da organização. Essa mudança da maneira de se encarar as responsabilidades costuma ser positivas para as organizações, já que tendem a melhorar a qualidade de seu produto final.

Com vistas a facilitar essa transição, muitas organizações que optam por uma administração por processos costumam implementar um escritório de processos (BPM Office). Esse escritório, entre outras atribuições, deve ser responsável por todo o projeto de implementação das novas política corporativa, bem como pela sua posterior manutenção e melhoria contínua. Normalmente um BPM Office costuma possuir um PMO (Escritório de Gestão de Projetos) para gerir os projetos de implementação e grandes mudanças. Além disso, conta com profissionais responsáveis por garantir que as políticas sejam efetivamente adotadas por toda a organização.

Diante disso, é necessário que se observe uma metodologia para o mapeamento e melhoria de processos. Ela se inicia na definição de objetivos estratégicos corporativos, passando pelo mapeamento das atividades atuais. Procura-se então levantar possíveis melhorias e sua conclusão se dá ao mensurar os resultados dos novos processos e comparar ao que acontecia anteriormente, buscando verificar evoluções em relação à gestão por atividades.

Procura-se por meio desta monografia demonstrar na prática as vantagens do mapeamento e melhoria de processos. Acredita-se que, vencidas as barreiras da falta de conhecimentos e metodologia, a gestão por processos poderá ser mais adotada por organizações dos mais diversos setores da economia.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

“O comportamento das empresas é determinado por seus procedimentos, que são seqüências específicas de atividades a serem desenvolvidas em conseqüência da política da empresa e da busca de seus objetivos. Os procedimentos orientam os funcionários em como efetuar as tarefas que cada componente da empresa requer.” (CORREIA; ALMEIDA, 2002; *apud* Vidal, 1998)

A gestão por processos é vasta em referências em seus mais diversos quesitos: desde sua caracterização até detalhes a respeito de sua implementação e manutenção. Além disso, é possível buscar variados *cases* já executados e implementados, bem como seus principais desafios.

De acordo com boa parte da literatura pesquisada, estamos em um contexto no qual as organizações precisam cada vez mais se planejar a fim de enfrentarem os desafios atuais, especialmente os concorrentes.

“O fenômeno da globalização e as tradicionais limitações de recursos, capital e tempo colocam as organizações em uma posição de desafio crescente. Nesses termos, observa-se o aumento na variedade da oferta de bens e serviços, a redução dramática no ciclo de vida dos produtos, o nível de exigência na qualidade, a demanda cada vez maior por níveis de pontualidade nunca vistos e a redução contínua de estoques na cadeia logística.” (CORREIA, LEAL, ALMEIDA, 2002)

A fim de solucionar vários dos problemas organizacionais mais comuns, bem como aumentar a eficiência e eficácia de sua gestão, foi concebida a gestão por processos. Segundo Gonçalves (2000), “as empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado”. Já para Correia, Leal e Almeida (2002), as principais vantagens de se gerir organizações com foco em seus processos são “redução de custos, diminuição do tempo de ciclo, melhoria da qualidade, redução das atividades não agregadoras de valor (setup, movimentação, filas, esperas, retrabalho, etc) e,

conseqüentemente, potencialização das agregadoras de valor (tempo de processamento em atividades gargalo)”.

Mas para se compreender o que é a gestão por processos é necessário inicialmente entender o que é um processo:

“Para Harrington (1993, p.10), “o processo é definido como qualquer atividade que recebe uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo, fazendo uso dos recursos da organização para gerar resultados concretos.” Já para Côrtes; Chiossi (2001, p.67), “um processo integra pessoas, ferramentas e métodos para executar uma seqüência de passos com o objetivo definido de transformar determinadas entradas em determinadas saídas”.

Andersen (1999, p.03) entende processo como uma série lógica de transações que converte entrada para resultados ou saídas. Por outro lado, Gonçalves (2000a, p. 10) considera “processo mais do que a transformação de entradas em saídas, mas também o envolvimento de *endpoints*, *feedback* e repetibilidades”. Já para Davenport (1994, p.25), “processo é uma ordenação específica das atividades no tempo e espaço, com começo e fim identificados”.” (Kintschner; Filho, 2005)

A gestão por processos, apesar de ser considerada uma das metodologias de gestão mais efetivas, não é recomendada para todos os tipos de organizações, seja em relação ao seu foco geral, seja no que tange a profundidade de sua implementação. Segundo Gonçalves *et al* (2000) existem cinco níveis para a implementação da gestão por processos, e não necessariamente é recomendado a todas as organizações atingirem o nível mais avançado, ora por maturidade dos colaboradores e gestores, ora pelos altos custos financeiros e de *trade off* que as mudanças implicam.

Para que se entenda as vantagens da gestão por processos, é necessário entender a diferença dessa metodologia de gestão para a mais utilizada atualmente, ou seja, a gestão por tarefas ou funções:

“A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional por pelo menos três motivos: ela emprega

objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia. O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.” (Gonçalves, 2000; apud Stewart, 1992)

A fim de que a gestão por processos seja utilizada da maneira a prover mais benefícios às organizações que a adotam é necessário que sua implementação seja feita de maneira correta, seguindo alguma das diversas metodologias para tal. De acordo com Kintschner e Bresciani Filho (2005, apud Kettinger et al, 1997) “há no mínimo setenta e duas técnicas usadas para acompanhar o mapeamento e a reorganização de processos, sendo que a maioria dessas técnicas foi desenvolvida para outros contextos e, foram adaptadas a este trabalho, como por exemplo, as técnicas de qualidade e as técnicas de modelagem de banco de dados”.

Para Santos, Santos, Mendes, Cruz, Silva, Freitas, Santana, e Pastor et al (2006), existem diversos passos para a implementação da gestão por processos, a saber:

O primeiro passo segundo os autores é a Emoldurar o processo, conforme veremos:

- Documentar a missão, estratégia, metas e objetivos da organização;
- Preparação da modelagem;
- Descrever as metas dos processos e ambiente;
- Construir o mapa geral do processo;

Após Emoldurar o processo, passa-se a buscar a compreensão do processo As Is, ou seja, como ele ocorre atualmente:

- Preparar a modelagem;
- Descrever a equipe envolvida no processo;
- Construção do Diagrama (*As Is*);
- Avaliação do modelo obtido (*As Is*);

Seguindo os passos propostos, deve-se iniciar o estudo do material gerado até então e, em conjunto com a organização “cliente”, sugere-se:

- Decidir quanto a uma abordagem (*To Be*);
- Definir características do processo desejado (*To Be*);
- Viabilidade do processo desejado;

Para cada um desses passos os autores sugerem também o registro dos documentos gerados, ferramentas adotadas, responsáveis, métodos relacionados e artefatos necessários.

Embora a metodologia acima não seja a consensual, ela resume de maneira pertinente os passos sugeridos por grande parte delas. Já para Gonçalves (2000, pag. 9), as organizações passam por diversos estágios antes de atingirem a maturidade na gestão por processos. São eles: Conscientizar, Mapear Processos, Selecionar processos essenciais, Melhorar processos essenciais + tecnologia, Redistribuir recursos + *process owners*, Adotar modelo estrutural rompendo com as principais funções, Reformular o referencial e os mecanismos de gestão, Implantar, Monitorar a definição do negócio, Ajustar a organização.

A gestão por processos não pode se resumir apenas ao registro das atividades por meio de fluxogramas. Deve ser sim uma ferramenta que provocará mudanças positivas nas organizações. Assim, se faz necessário que ela seja promotora de melhorias e ganhos. De acordo com, Cameira, Clemente, Clemente e Santos (2002),

Os projetos de redesenho, em geral, após a fase de levantamento dos processos entram numa fase de estudo e melhoria dos processos. Nesta fase serão utilizadas técnicas com a 5W1H (Do Inglês: *Who, When, What, Where, How e Why*, com o objetivo de simplificar; eliminar; reunir e padronizar os processos.) para aperfeiçoar a forma que o trabalho é realizado nas organizações. Este aperfeiçoamento pode ser acompanhado de estudos de tanto tempos para a identificação de gargalos e quanto de redundâncias de trabalho. Outros importantes estudos dos processos são as análises de paralelismo, simultaneidade, seqüenciamento e alocação de recursos às atividades, inclusive pessoas.

Embora as melhorias sejam parte essencial da gestão por processos, elas apenas se justificam caso tenham como consequência **ganhos**, os quais devem ser preferivelmente mensuráveis. Eles justificam os investimentos nos projetos de processos e são os verdadeiros fins desse modelo de gestão. São os ganhos que trazem o resultado final de todo o esforço dispensado para a implementação da melhoria.

Os ganhos financeiros normalmente são os mais desejáveis, pois podem ser mensurados com maior facilidade. Todavia, os ganhos não financeiros e os riscos mitigados também são importantes em determinadas situações e devem ser considerados.

Por fim, faz-se importante a definição de *process owners* para cada processo da organização. Esse profissional será responsável por verificar se o processo está sendo executado da maneira correta, verificar se as interfaces entre os diversos executores estão de acordo com o padrão, acompanhar seus indicadores e sugerir e colher sugestões de melhorias.

Para que o *process owner* possa desenvolver seu trabalho, é necessário que todo o conhecimento gerado nos projetos de processos estejam documentados. Esse registro pode ser feito de diversas formas, utilizando diversos padrões já existentes.

Uma notação nova, mas cada vez mais utilizada é a BPMN (*Business Process Management Notation* – Notação de Modelos de Processos de Negócios). De acordo com White (2004), “*Business process modeling is used to communicate a wide variety of information to different audiences. BPMN is designed to cover many types of modeling and allows the creation of process segments as well as end-to-end business processes, at different levels of fidelity.*”

A gestão por processos se mostra como uma importante solução para diversos desafios organizacionais atuais. Portanto é necessário que o assunto seja cada vez mais pesquisado e discutido, a fim de que cada vez mais organizações possam ter acesso aos seus benefícios por meio de uma implementação correta e manutenção constante.

## **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

A pesquisa em questão será composta de um estudo de caso no qual as informações primárias e secundárias a respeito da organização a ser pesquisada serão coletadas por meio de análise de documentos existentes (qualidade, descrição de atividades e cargos), indicadores, observação e entrevistas e reuniões com colaboradores, executores, gerentes e diretores. Nas oportunidades os participantes serão orientados a fornecer informações a fim de preencher os *templates* sugeridos, bem como gerar o mapa do processo, que será executado no programa *BizAgi Process Modeler*, que utiliza a notação *Business Process Modeling Notation* (BPMN) como padrão.

### **3.2 Caracterização da organização, setor ou área**

O projeto será executado em uma organização privada industrial. Ela é líder de mercado em seu ramo de atuação e possui 6 plantas distribuídas entre América, Europa e Ásia, empregando mais de seis mil profissionais. Todavia, por restrições de tempo e disponibilidade dos profissionais da organização, não serão mapeados todos os processos da organização, mas apenas o de vendas ativas (captação de clientes e fechamento de negócios).

### 3.3 População e amostra ou participantes do estudo

Os participantes do estudo serão os principais envolvidos no processo de captação e negociação ativa de novos negócios. Pela natureza do processo a maioria dos participantes deve ser da área comercial e/ou marketing. Todavia, pode ser necessária a participação de colaboradores de outras áreas como engenharia de produção.

### 3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Inicialmente, a fim de se entender o processo de vendas ativas da organização em questão, serão analisados os documentos existentes de descrição dos cargos, descrição das atividades e elaboração de indicadores, entre outros.

Posteriormente serão realizadas reuniões com os principais *stake holders* do processo em questão em conjunto ou individualmente, de acordo com a disponibilidade dos mesmos.

Finalmente, após a elaboração do mapa do processo e das sugestões de melhorias organizadas em *templates* próprios, os quais foram elaborados de acordo com a literatura pesquisada, será feita uma validação semântica com os *stake holders*.

Devido ao fato de a organização ter atuação internacional, as reuniões e materiais serão gerados na língua inglesa, a fim de que os *stake holders* das demais plantas possam participar ativamente.

### 3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Inicialmente, para fins de entendimento geral do processo que será analisado, será feito um estudo subjetivo e superficial dos documentos relacionados à gestão da qualidade, descrição de cargos, de atividades, bem como aos indicadores que estão vinculados ao processo em voga. Acredita-se que assim será possível realizar reuniões mais direcionadas e focadas em provocar a obtenção das informações mais relevantes. Esses materiais não serão anexados ao projeto devido à sua confidencialidade. Pelo mesmo motivo o nome da organização não será citado em momento algum. Sendo assim, esta será nomeada apenas por ORGANIZAÇÃO.

Após essa etapa, utilizando-se dos *templates* propostos no tópico acima, serão feitas reuniões e/ou entrevistas de *brainstorming* com os *stake holders* do processo ao menos em três momentos do projeto: captação do processo *As Is*, captação dos principais pontos de melhorias (*To Be* - com base nas melhorias e ganhos possíveis) e finalmente para validação do processo proposto.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o levantamento e documentação de todas as informações necessárias por meio de reuniões com diversas áreas e profissionais da ORGANIZAÇÃO, estas foram analisadas cuidadosamente a fim de se entender os seus reais problemas no que tange o processo de vendas ativas. Assim, para melhor elucidar os achados da pesquisa, será feita uma descrição de como elas foram coletadas, as principais percepções do mediador, bem como outros tópicos discutidos que não foram registrados nos *templates* sugeridos.

Inicialmente, foi feita uma reunião informal com algumas pessoas responsáveis pelo escritório de processos já existente na organização, bem como o gerente da área comercial. Seu objetivo foi entender o escopo do processo em estudo, bem como identificar os principais envolvidos, seja executando, seja gerindo-o. Este encontro foi importante pois, além de informações básicas sobre o objeto de estudo, foi possível entender o perfil destes envolvidos, tendo sido este fator primordial para o bom andamento do projeto nos momentos posteriores, em especial em situações mais delicadas.

Sugere-se esse encontro sempre que possível, tendo em vista que ele se torna uma boa oportunidade para se “vender” o projeto de mapeamento e melhoria de processos para importantes *stakeholders*, ou seja, mostrar sua importância para a melhoria do processo como um todo, podendo ser observadas posteriormente conseqüências positivas para todos seus envolvidos e para a organização como um todo.

Em seguida, foram reunidos os principais executores do processo de vendas ativas, ou seja, o gerente comercial, bem como os consultores que efetivamente prospectam novos clientes. Nessa ocasião, foi feito um entendimento e mapeamento do atual processo em estudo, procurando desde já levantar informações relevantes e pontos de possíveis melhorias. Embora superficiais, essas primeiras sugestões foram importantes para se entender os reais problemas do processo e funcionaram como um *brainstorming* inicial para os próximos passos.

Os resultados dessa primeira reunião com os envolvidos no processo foi o mapa do processo *As Is* já validado no momento de sua elaboração (APÊNDICE A), bem como o entendimento de detalhes subjetivos de seu funcionamento.

Em um terceiro momento, já com o processo *As Is* em mente, foi feita uma reunião para a realização de *brainstorming* específico para levantamento inicial de oportunidades de ganhos necessários para a organização e melhorias no processo que poderiam culminar nesses benefícios. Por conta da reunião anterior, um dos participantes já havia elaborado uma lista com sugestões, as quais foram aceitas pelos demais de maneira unânime. Assim, o maior trabalho foi detalhar as informações de ganhos e melhorias sugeridas, preenchendo os campos do *template* previamente estabelecido (APÊNDICE B). A tarefa foi relativamente fácil, tendo em vista que praticamente todos os envolvidos estavam comprometidos com a execução (exceto um que não participou tanto quanto os demais) e o gestor da área ofereceu seu apoio ao projeto formalmente.

Em relação aos resultados obtidos nessa etapa, foram levantados alguns ganhos básicos necessários para o processo de vendas ativas:

- Maior agilidade no envio das propostas comerciais e entrega do produto adquirido;
- Maior efetividade na sugestão de soluções a clientes;
- Redução de perdas decorrentes de descontos mal planejados.

Para atingir os ganhos levantados, foram sugeridas as seguintes melhorias:

- Elaboração de regra de negócios para oferta de descontos;
- Elaboração de regra de negócios para adaptação de produtos;
- Melhoria na interface entre comercial (proposta fechada com cliente) e logística (início efetivo da produção).

Como meio de entrega dos resultados do passo acima descrito, temos as planilhas do arquivo “*To Be*” (APÊNDICE C) preenchidas com os dados levantados durante o *brainstorming*, bem como outras informações subjetivas levantadas a respeito dos ganhos e melhorias e impactos que eles teriam sobre outros processos (que não serão avaliados no presente projeto). Foi ainda solicitado o levantamento dos dados “tempo médio para envio de propostas a *prospects*” e “prejuízos decorrentes de oferta de descontos excessivos”.

O quarto passo da metodologia para o mapeamento e melhoria do processo de vendas ativas foi o refinamento das informações anteriormente levantadas. Para tanto, foi agendada uma terceira reunião com alguns executores do processo (aqueles que se mostraram mais dispostos) a fim de se entender com maior profundidade as reais conseqüências da implementação dos ganhos e melhorias sugeridos, com vistas a avaliar o real ganho em se continuar o projeto em questão. Nesse momento foram solicitados os indicadores anteriormente solicitados: “tempo médio para envio de propostas a *prospects*” e “prejuízos decorrentes de ofertas de descontos excessivos” a fim de se mensurar os possíveis ganhos financeiros na aplicação das melhorias. Infelizmente não houve tempo hábil para a obtenção dos dados.

Esse foi um momento delicado para a continuidade do projeto, pois não seria possível contar com números reais para a tomada de decisão, mas sim expectativas sem bases seguras. Todavia, a opção do gerente responsável foi pelo prosseguimento do projeto, tendo em vista sua experiência e outros ganhos não financeiros decorrentes de possíveis melhorias no processo, como satisfação do cliente e satisfação dos funcionários envolvidos nas vendas ativas.

Após a decisão de continuar o projeto, foram levantadas informações de possíveis passos para se atingir os ganhos inicialmente sugeridos, bem como o detalhamento das melhorias necessárias, inclusive os envolvidos, os impactos nos processos individuais destes, o custo e o tempo necessário para implantação. Nesse momento foi necessária a presença de um dos engenheiros responsáveis pela produção final, já que este possuía maior conhecimento do processo de precificação dos produtos e tinha como atribuição levantar as informações necessárias para a elaboração das propostas (valores, adaptações possíveis, prazos de entrega, etc.) atualmente.

Foram levantados os seguintes passos para se implementar as melhorias sugeridas e chegar aos ganhos esperados:

1. Pesquisa do custo exato de cada produto;
2. Pesquisa do custo exato de cada adaptação de cada produto;
3. Pesquisa de possíveis ganhos de escala na produção e adaptação de produtos;

4. Levantamento do custo final de cada possível produto nas diversas escalas de produção;
5. Definição do preço de venda de cada possível produto;
6. Definição do maior desconto possível a ser oferecido de acordo com as adaptações e quantidades solicitadas pelo *prospect* (modelo estatístico de valor do produto).

Esses passos são comuns a todas as melhorias levantadas e, como mencionado anteriormente, não poderão ser mensuradas nesse momento para uma justificativa do investimento no projeto e nas melhorias a serem implementadas. Todavia, caso seja do interesse da ORGANIZAÇÃO, poderão ser mensuradas posteriormente como forma de registro formal do projeto.

Posteriormente, foram levantadas informações a respeito das melhorias sugeridas. Coincidentemente as três melhorias priorizadas serão abordadas em um mesmo projeto interno a ser desenvolvido pela área de engenharia responsável pela produção e suporte à área comercial. Assim, a melhoria:

- Não envolverá demandas da área de Tecnologia da Informação, já que consistirá em um modelo estatístico simples;
- Terá como consequência o *empowerment* (aumento do poder de decisão e nível de responsabilidade) das “pontas”, ou seja, do consultor comercial envolvido diretamente na negociação;
- Custará à ORGANIZAÇÃO aproximadamente R\$ 85.000,00;
- Envolve aproximadamente 250 horas (200h de engenheiro e 50h de estatístico) para execução do projeto.

Finalmente, como ponto de controle para finalização dessa etapa, foram elaboradas planilhas contendo as informações acima de forma didática e organizada (arquivo To Be Analysis – APÊNDICE D).

Após os dados definidos e validados, foi realizada a “Kaizen Meeting”, onde os ganhos e melhorias foram detalhados e um plano de ação foi elaborado a fim de garantir a viabilidade da implementação das sugestões já feitas. Ele expõe novamente os passos a serem seguidos, mas também os processos afetados,

responsáveis, proposta de prazos e os entregáveis de cada etapa, a fim de facilitar o controle e garantir que seja executado da maneira como foi planejado.

Também foram gerados indicadores que monitorarão tanto o processo como um todo quanto se os ganhos esperados com as melhorias implantadas realmente foram efetivos. E finalmente foi elaborada uma planilha chamada “Parking Lot” (Estacionamento), que serviu para registro do tópico cuja ação não foi priorizada. Embora neste momento não haja planos para que esse ponto seja tratado, a informação ficará guardada caso futuramente a organização sinta a necessidade de voltar a se discutir a respeito. Assim, temos:

### Plano de Ação:

1.1	Research the exact cost of each product	-	Product Engineer	01/11/2010	04/12/2010	Products exact cost
1.2	Research the exact cost of each product adaptation	-	Product Engineer	01/11/2010	04/12/2010	Products adaptation exact cost
1.3	Research the possible gains with large scale production and adaptation	-	Product Engineer	01/11/2010	04/12/2010	Large scale product adaptation cost
1.4	Valuate the final cost of each possible product according to different production scale	-	Statistician	06/12/2010	11/12/2010	Different scale and adaptation cost per product
1.5	Define the customer price of each possible product	-	Statistician	13/12/2010	18/12/2010	Price for each possible product
1.6	Define the highest discount to be offered to customers according to the product, adaptation and quantity requested (product value statistic model)	-	Statistician	20/12/2010	22/12/2010	Discount business rules, product adaptation business rules

Quadro 1: passos do plano de ação (fonte: Kaizen Meeting – elaborado pelo autor)

Como indicadores, foram selecionados três sugestões:

- Tempo para envio de proposta a clientes
- Percentual de propostas aceitas pelos clientes
- Nível de satisfação do cliente após fechamento da proposta

Os dois primeiros são sugeridos a fim de avaliar o processo em si. Já o terceiro tem como fim não apenas a mensuração do processo, mas também da efetividade do projeto em questão, já que a evolução do nível de satisfação do cliente poderia demonstrar, entre outras coisas, a evolução percebida em relação às reclamações em relação ao longo tempo para envio da proposta e para avaliar possíveis adaptações no produto padrão.

Já o último quadro, “*Parking Lot*”, registra o tópico “Demora para início da produção de produtos encomendados após aceite de proposta”. Por opção dos envolvidos, essa melhoria não foi priorizada tendo em vista que aquelas priorizadas já mencionadas resolverão em parte o problema acima. Além disso, essa melhoria envolveria a mudança de outros processos cujo *process owner* não é o mesmo do processo em voga, podendo uma possível atuação conjunta vir a gerar atritos inesperados, cujos riscos são excessivos para este momento do projeto e da organização.

Por meio do arquivo *Kaizen Meeting* formalizou-se a entrega do Plano de Ação para implementação das melhorias e possível obtenção dos ganhos levantados no início do projeto. Entregou-se também as sugestões de indicadores (*KPIs*) e os pontos levantados e não priorizados (*Parking Lot*).

Ao final do projeto, foi feita uma reunião para a apresentação de todo o projeto, inclusive a versão *To Be* do mapeamento (APÊNDICE E), bem como as conclusões e sugestões. Nesse momento as informações geradas foram validadas em sua forma consolidada e as propostas foram entregues formalmente ao gerente da área comercial.

Após a finalização do projeto, algumas experiências e lições foram aprendidas e valem ser registradas a respeito da metodologia proposta e do andamento do projeto como um todo.

É importante lembrar que os resultados desse projeto são sugestões de ações visando melhorias, cuja implementação visa ganhos tangíveis e intangíveis no futuro. Todavia, não há garantias de que as sugestões serão implementadas, tendo em vista que este não é escopo do projeto.

Outro fator importante é que, implementadas as melhorias, não há garantias de que os ganhos serão realmente atingidos tendo em vista que não houve a possibilidade de mensuração da situação *As Is* devido à falta de dados consistentes. Há ainda o fato de que o processo em questão pode ser influenciado por diversos outros fatores incontrolláveis pelos atores do projeto e pela organização como os econômicos (taxa de juros, valor do dólar, alíquotas de impostos, demanda interna e externa por refrigeradores, *freezers* e aparelhos de ar condicionado, etc.), matéria prima, mão-de-obra, entre outros.

Como em qualquer metodologia, a referenciada nesta monografia busca elucidar os principais pontos a serem observados no decorrer de um projeto ou

processo. Todavia, algumas dificuldades foram encontradas cuja revisão bibliográfica não abordou.

Uma delas é a dificuldade em se agendar reuniões. Como são vários os envolvidos e diversas as suas atribuições, eles nem sempre são tão acessíveis quanto se esperaria dada a importância de um projeto como este para a organização e para os próprios. Outra dificuldade considerável foi o relacionamento com um dos envolvidos no processo que, apesar de ter sido convidado a participar por seu superior imediato, aparentemente não via motivos práticos para participar e contribuir com idéias e dados. Frequentemente este indivíduo fez comentários indevidos procurando por vezes até mesmo desmotivar o restante do grupo que estava mais interessado. Como o mediador das reuniões não tinha poder hierárquico sobre o referido profissional, não foi única a situação em que o primeiro teve sua liderança ameaçada por comentários vexatórios e de teor negativo.

É interessante salientar também que, além das reuniões sugeridas, por vezes se faz importante outras reuniões ou conversas informais antes e durante o processo. Muitas vezes algumas informações relevantes não são trazidas a tona ou até mesmo deixam de ser registradas devido ao excesso de dados que são gerados durante os encontros formais. Por isso é importante, durante o projeto, que se identifique aqueles envolvidos mais interessados em seu desenvolvimento, pois eles são fontes importantes de informações, em especial aquelas não levantadas anteriormente.

Além das situações acima, relevantes para praticamente todos os momentos do projeto, há ainda algumas observações em momentos específicos da metodologia que talvez não tenham ficado claros.

Tendo em vista que a Gestão por Processos e especialmente a BPMN não é comum a todos, se faz importante que, em determinados momentos, em especial no início do mapeamento do processo *As Is* (primeiro contato dos envolvidos com o projeto), se planeje ao menos alguns minutos para uma breve explicação dos ícones e símbolos que serão usados durante o projeto, bem como as maiores diferenças da gestão por processos em relação às demais modalidades. Esse passo visa facilitar o entendimento de todos os envolvidos na linguagem a ser utilizada e evita problemas futuros.

Outro fator que pode ajudar no comprometimento dos envolvidos em relação ao projeto é a relação do mediador com estes. Os envolvidos, quando se sentem

parte do projeto e não apenas fontes de informações de algo distante de suas realidades, tendem a colaborar de forma mais ativa e efetiva.

Outra forma de motivar os envolvidos no projeto não abordada pela literatura revisada é a prestação de contas periódica do projeto a estes. A partir do momento em que eles vêem os resultados de seu trabalho e que os esforços aplicados retornarão em benefícios para eles próprios, há a tendência de melhor colaboração e maior comprometimento por parte deles.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A gestão por processos, embora ainda seja desconhecida para alguns, vem sendo cada vez mais utilizada nas organizações do Brasil e do mundo. Suas vantagens vêm sendo estudadas e difundidas por diversos grupos e organizações. Cada vez mais empresas se especializam em prestar consultoria nesse campo e os métodos vêm se aprimorando a cada dia.

Para que os profissionais das organizações possam tirar proveito dessa modalidade de gestão, é necessário que se conheça a fundo seu potencial e suas ferramentas. Também é importante que a organização como um todo participe desse novo modelo e busque aprimorá-lo não apenas como metodologia, mas como processo interno, inerente às atribuições de cada funcionário.

A constante busca por melhorias e ganhos é importante para as organizações e deve partir não mais apenas de cima para baixo, ou seja, das altas hierarquias. É necessário que, especialmente aqueles que estão na “linha de frente” das organizações, sejam promotores e provocadores de mudanças, já que estes são os principais executores das atividades e podem verificar de perto as possibilidades de saltos de qualidade nos processos, seja por observações pessoais, seja pelo contato mais próximo de clientes e fornecedores.

Embora a metodologia de implantação da gestão por processos ainda não seja tão difundida, há muita informação disponível, na internet, seja por meio de artigos, seja grupos de discussões muitas vezes internacionais. Ultrapassada a barreira das línguas estrangeiras, em especial o inglês, a quantidade de publicações e fóruns se multiplica.

A respeito da metodologia adotada para o estudo de caso em questão, verificamos que ela se aplica relativamente bem ao processo a ser mapeado e melhorado. Os passos são facilmente compreendidos pelos envolvidos por parte da organização estudada e as idéias são concatenadas de forma a direcioná-los para o objetivo final do projeto. Se faz necessário apenas uma explanação inicial sobre os principais conceitos de Gestão por Processos e da notação a ser adotada, a fim de se alinhar o conhecimento de todos os participantes.

Algumas observações, todavia, devem ser feitas em relação à metodologia sugerida. Em busca da simplificação das atividades de mapeamento e melhoria de processos, verificou-se que, para um profissional leigo em sua execução, este encontrará dificuldades caso não se planeje antes de iniciar suas atividades. Algumas reuniões e estudos mais aprofundados de materiais da própria organização e sobre a área cerne do processo devem ser feitos. Além disso, se faz importante que se conheça minimamente os envolvidos no projeto, a fim de se buscar um melhor relacionamento com eles para que estes possam realmente contribuir com seu andamento. Eles devem se sentir protagonistas do projeto para que o compromisso por parte deles na montagem do plano de ação e na posterior execução do planejamento seja efetiva. Para tal, também pode-se promover essa motivação por meio de freqüentes prestações de contas do andamento do projeto e seu possível resultado final.

A respeito do processo de vendas ativas mapeado como *case* a ser estudado, os passos sugeridos foram seguidos com as adaptações acima citadas. Embora não sem dificuldades, quase todas as informações necessárias foram coletadas.

A partir das informações levantadas, em conjunto com os envolvidos no processo, foram feitos estudos para se verificar possibilidades de ganhos e melhorias a partir do processo mapeado. *As Is*. Entre os tópicos que vieram à tona, as melhorias “Elaboração de regra de negócios para oferta de descontos” e “Elaboração de regra de negócios para adaptação de produtos” foram priorizadas. Como principais ganhos esperados, teremos “Maior agilidade no envio das propostas comerciais e entrega do produto adquirido”, “Maior efetividade na sugestão de soluções a clientes” e “Redução de perdas decorrentes de descontos mal planejados”.

Embora não tenha sido possível o levantamento de indicadores prévios para a mensuração do potencial de ganhos ao se implementar as melhorias propostas, o gestor responsável optou por dar prosseguimento ao projeto tendo em vista sua experiência pessoal, que indicava a viabilidade da continuidade. Assim, foram levantados os requisitos para a implementação e com isso foi elaborado o planejamento de implantação.

Para a manutenção do processo e verificação da efetividade das melhorias sugeridas, foram levantados indicadores de desempenho. Foram também registradas as pendências e demais informações não priorizadas.

Ao final do projeto, as expectativas do grupo foram atendidas e o processo foi modificado com vistas a melhorar o atendimento ao cliente e reduzir o tempo gasto pelos consultores comerciais em atividades que não agregam tanto valor ao cliente.

Embora tenha havido certa limitação de tempo e informações para a execução desse projeto, não se pode considerar que a utilização da metodologia proposta sem fins didáticos não sofrerá com esse mesmo problema. As limitações de disponibilidade de tempo, informações e financeiras são comuns à execução de projetos e devem ser previstas antes de seu início. Todavia, acredita-se ter sido alcançado o objetivo de se propor melhorias efetivas para a organização, em especial para o processo de vendas ativas ora estudado. Mesmo que estas não tenham tido a possibilidade de serem mensuradas, houve consenso de que são positivas e devem ter como consequência ganhos reais.

Por fim, espera-se verificar futuramente um aumento na maturidade dos envolvidos no que tange a gestão por processos, de forma que estes se sintam instigados a promover mudanças organizacionais com vistas à melhoria dos processos em que estão envolvidos, bem como aqueles com os quais possuem *interface* ou contato esporádico.

Em suma, a execução do projeto de mapeamento e melhoria do processo de vendas ativas da organização foi considerada positiva por seus envolvidos e pelo escritório de processos, mesmo levando-se em consideração suas limitações. Acredita-se que a metodologia proposta possa ser fruto de futuras discussões e adaptações, mas serve como base para o desenvolvimento de uma proposta mais consistente e robusta, que possa ser utilizada por profissionais com menos experiência em mapeamento e melhoria de processos e na execução de projetos e reuniões interdisciplinares.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, D. A.; CORREIA, K. S. A.; Leal F.; **Aplicação da Técnica de Mapeamento de Fluxo de Processo no Diagnóstico do Fluxo de Informações da Cadeia Cliente-Fornecedor**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.

ALMEIDA, D. A.; CORREIA, K. S. A.; Leal F.; **Mapeamento de Processo: Uma Abordagem para Análise de Processo de Negócio**. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba, 2002.

CAMEIRA, R. F.; CLEMENTE, A. A.; CLEMENTE, R. G.; SANTOS, R. P. C.; **Engenharia de Processos de Negócios: Aplicações e Metodologias**. Rio de Janeiro, 2002.

CRUZ, G. M.; FREITAS, J. V. V. B.; MENDES, F. A. T.; PASTOR, S. O.; SANTANA, M. R.; SANTOS, A. G.; SANTOS, F. G.; SILVA, J.; **Metodologia de Processos de Negócios**. Salvador: jan. 2006.

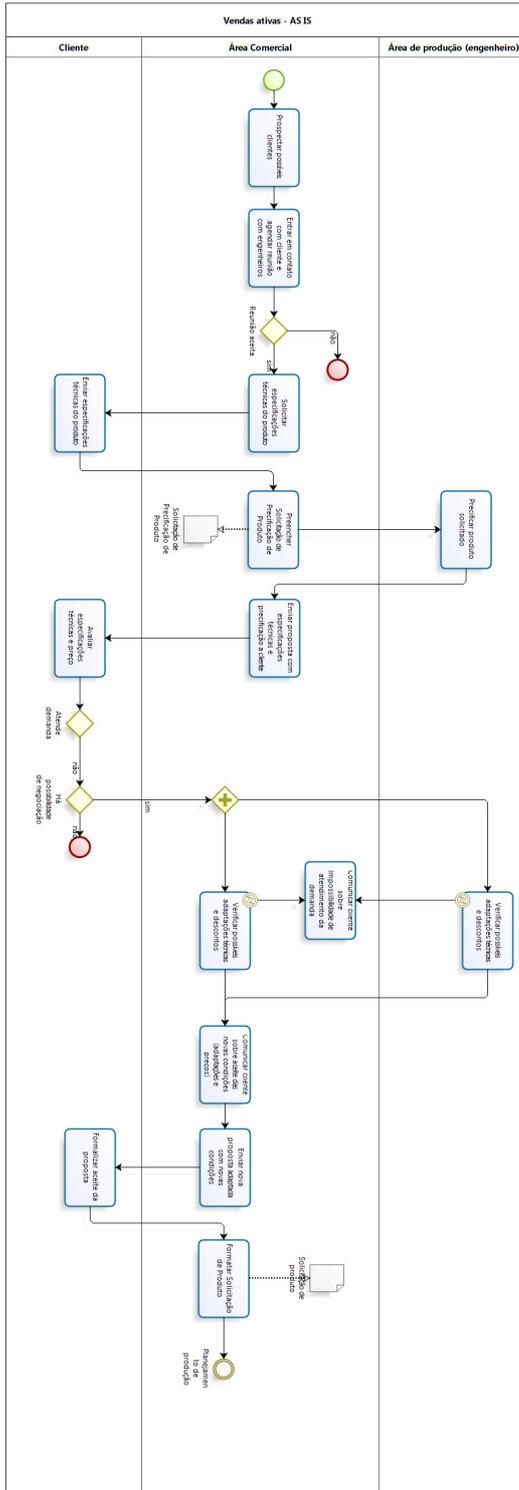
FILHO, E. B.; KINTSCHNER, F. E.; **Método de Mapeamento e Reorganização de Processos: Sistemografia**. Revista Produção On Line. Florianópolis: ISSN 1676 – 1901, Vol. 5, Num. 1, Março, 2005.

GONÇALVES, J. E. L. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 40, n. 4, p. 8-19, out./dez. 2000.

WHITE, S. A.; **Introduction to BPMN**. BPTrends, jul. 2004

# APÊNDICES

## Apêndice A – Mapa do processo – AS IS



## Apêndice B – Planilhas Reunião TO BE

G & I FOCUS						
<b>High</b>	This is a major Gain or Improvement, therefore it needs to be focused on the Process Analysis					
<b>Medium</b>	This is a medium Gain or Improvement. It may be included on the Process Analysis					
<b>Low</b>	This is a low Gain or Improvement. It doesn't need to be included on the Process Analysis					
<b>Groups</b>						
<b>Gain Types</b>	<b>What are the expected NON FINANCIAL Gains for this process:</b>	Reliability, quality and accuracy of process (number of mistakes and reworks)	<b>Process agility and simplicity (Lead-time measures)</b>	<b>Customer experience and satisfaction with process</b>	Products and services differentiation (to become benchmark)	Broader control and visibility for decision making
	<b>What are the expected FINANCIAL gains for this process:</b>	Labour time carrying out activities that could be optimized or automatized	Contract costs with suppliers and partners (including better negotiations and payments/ fulfillment)	General expenses as logistics, paper/ printing, energy, equipments, etc	<b>Sales and Profits with clients (including better negotiations and payments/ fulfillment)</b>	Capital cost with suboptimal uses of inventory, non financial and financial assets
	<b>What are the expected RISKS to be mitigated in this process:</b>	Compliance with policies, procedures, regulations & laws	Employees insatisfaction (Organizational Climate)	Lawsuits, fines and penalties	Information security	Internal or external frauds
<b>Improvements</b>	<b>What are the expected IMPROVEMENTS with:</b> 1- Information receiving? 2- Information processing/ analyzing /process executing? 3- Information sending?	<b>STANDARDIZATION</b> (Simplify routines, rules and forms, eliminate non value adding activities)	<b>INTERFACES</b> (triggers, contents exchange, accountabilities, sequence of activities and type of interactions)	<b>DEVELOP PEOPLE</b> (Roles, responsibilities, number of people, knowledge, skills, attitude, relationship, experience, communication)	<b>PROCESS EXECUTION</b> (Enhance process experience, flexibility, service offering, accessibility, pro-activity, information availability)	<b>AUTOMATION / IT</b> (information loading, analysis, calculation, validation and workflow control)

Gains List					
Gains	Description	From	To	Group	Stakeholder/ Responsible
Negotiation agility - client satisfaction	Commercial area needs to improve it's agility when negotiating with clients in order to provide the correct solution in the expected time	Slow negotiations	Instantaneous negotiation	Process agility and simplicity (Lead-time measures)	Commercial manager
Negotiation agility - client satisfaction	Commercial area needs to count on some pre-established business rules in order to provide correct information about possible products improvements and adaptations	Slow negotiations with lack of information	Instantaneous negotiation with all information needed	Customer experience and satisfaction with process	Commercial manager
Negotiation agility - client satisfaction	Commercial area needs to have a pre-planned discount business rules in order to improve negotiations lead time	Slow negotiations	Instantaneous negotiation	Sales and Profits with clients (including better negotiations and payments/ fulfillment)	Commercial manager
Less mistakes and money loss because of bad negotiation	Today the organization loses money because of non-planned discounts and non-planned products adaptation	Non-planned discounts and products adaptation	Discounts and products adaptations based on business rules planned by engineering area.	Sales and Profits with clients (including better negotiations and payments/ fulfillment)	Engineering manager

Improvement List					
Improvement	Description	From	To	Improvement Group	Suggested by
Elaboration of discount business rules	Today a discount offer needs to be approved by several instances, what makes the negotiation with customer very slow and with planning mistakes	Slow negotiations with several instances time loss and planning mistakes	Fast negotiation with a few approval instances, best control and less money loss because of planning mistakes	STANDARDIZATION	Commercial consultant
Elaboration of product adaptation business rules	Today a consultant has to wait several days to be able to come up with the price for an adapted product	Slow negotiations and several money loss because of planning mistakes for adapted products	Fast negotiations with customers that requires adaptation in the standard product and less money loss because of planning mistakes	STANDARDIZATION	Commercial consultant
Improve process of proposal information dispatch	Today the production takes long time to receive the information to begin production, what causes delays in production delivery to customers	Long time to begin production	The least time possible to begin production of the requested product	PROCESS EXECUTION	Commercial consultant



## Apêndice C – Planilhas Reunião *To Be Analysis*

Gains Portfolio			
Calculus Memory		Evidence	Other Comments
1	<b>Gain Type: NON FINANCIAL</b>		
	<b>Gain name: Process agility and simplicity / Customer experience and satisfaction with process</b>		
	Hours spent in proposal elaboration	Customer research	
	Hours spent to come up with the price of a non-standard product	Customer research	
Steps			Gain
Research the exact price of each product			N/A
Research the exact price of each product adaptation			N/A
Research the possible gains with large scale production and adaptation			N/A
Valuate the final cost of each possible product according to different production scale			N/A
Define the customer price of each possible product			N/A
Define the highest discount to be offered to customers according to the product, adaptation and quantity requested (product value statistic model)			N/A
TOTAL			N/A
2	<b>Gain Type: FINANCIAL</b>		
	<b>Gain name: Sales and Profits with clients</b>		
	Money loss because of miss planning of non-standard product	Selling data	
Steps			Gain
Research the exact cost of each product			N/A
Research the exact cost of each product adaptation			N/A
Research the possible gains with large scale production and adaptation			N/A
Valuate the final cost of each possible product according to different production scale			N/A
Define the customer price of each possible product			N/A
Define the highest discount to be offered to customers according to the product, adaptation and quantity requested (product value statistic model)			N/A
TOTAL			N/A
<b>Sum of Gains</b>			
Steps			Gain
Research the exact price of each product			N/A
Research the exact price of each product adaptation			N/A
Research the possible gains with large scale production and adaptation			N/A
Valuate the final cost of each possible product according to different production scale			N/A
Define the customer price of each possible product			N/A
Define the highest discount to be offered to customers according to the product, adaptation and quantity requested (product value statistic model)			N/A
TOTAL			N/A

Improvements Detailing					
Improvement	Associated Gains	IT involvement?	Change in roles?	Efforts (costs/finance \$\$\$)	ETR (Estimated time to resolution)
1 Elaboration of discount business rules	Process agility and simplicity / Customer experience and satisfaction with process	NO	Empowerment of commercial team		
2 Elaboration of product adaptation business rules	Process agility and simplicity / Customer experience and satisfaction with process	NO	Empowerment of commercial team	RS 85.000,00	200 hours (engineer) 50 hour (statistician)
3 Improve process of proposal information dispatch	Process agility and simplicity / Customer experience and satisfaction with process	NO	Empowerment of commercial team		
4					
5					

Gains & Improvements  <i>Cross reference adherence check</i>		IMPROVEMENTS				
		STANDARDIZATION (Simplify routines, rules and forms, eliminate non value adding activities)	INTERFACES (triggers, contents exchange, accountabilities, sequence of activities and type of interactions)	DEVELOP PEOPLE (Roles, responsibilities, number of people, knowledge, skills, attitude, relationship, experience, communication)	PROCESS EXECUTION (Enhance process experience, flexibility, service offering, accessibility, pro-activity, information availability)	AUTOMATION / IT (information loading, analysis, calculation, validation and workflow control)
NON FINANCIAL Gains:	Reliability, quality and accuracy of process (number of mistakes and reworks)				x	
	Process agility and simplicity (Lead-time measures)	x			x	
	Customer experience and satisfaction with process				x	
	Products and services differentiation (to become benchmark)					
	Broader control and visibility for decision making					
FINANCIAL Gains:	Labour time carrying out activities that could be optimized or automatized					
	Contract costs with suppliers and partners (including better negotiations and payments/ fulfillment)					
	General expenses as logistics, paper/ printing, energy, equipments, etc					
	Sales and Profits with clients (including better negotiations and payments/ fulfillment)				x	
RISKS	Capital cost with suboptimal uses of inventory, non financial and financial assets					
	Compliance with policies, procedures, regulations & laws					
	Employees insatisfaction (Organizational Climate)					
	Lawsuits, fines and penalties					
	Information security					
	Internal or external frauds					

## Apêndice D – Planilhas Reunião *Kaizen Meeting*

Action Plan - Evolution							
Id	Steps (group by Improvements)	Affected Process	Responsible	Proposal Start	Proposal Finish	Deliverables	Obs
1	Elaboration of discount business rules / Elaboration of product adaptation business rules	Sales	Sales Manager	01/11/2010	22/12/2010	Discount business rules, product adaptation business rules	
1.1	Research the exact cost of each product	-	Product Engineer	01/11/2010	04/12/2010	Products exact cost	
1.2	Research the exact cost of each product adaptation	-	Product Engineer	01/11/2010	04/12/2010	Products adaptation exact cost	
1.3	Research the possible gains with large scale production and adaptation	-	Product Engineer	01/11/2010	04/12/2010	Large scale product adaptation cost	
1.4	Valuate the final cost of each possible product according to different production scale	-	Statistician	06/12/2010	11/12/2010	Different scale and adaptation cost per product	
1.5	Define the customer price of each possible product	-	Statistician	13/12/2010	18/12/2010	Price for each possible product	
1.6	Define the highest discount to be offered to customers according to the product, adaptation and quantity requested (product value statistic model)	-	Statistician	20/12/2010	22/12/2010	Discount business rules, product adaptation business rules	

Performance Indicators		
KPI Name	Formula	Expected result
Time to proposal dispatch	Days from proposal requisition to proposal dispatch	<=1
Percentage of closed deals	(Current year percentage of closed deals / Last years percentage of closed deals) - 1	25% increase
Gains Control Itens	Formula	Expected result
Customer satisfaction grade	$\bar{x}$ customer grades / number of customers	>= 85

## Parking Lot

Issue type	Parking Lot Entries	Actions Taken
Standardization	Improve process of proposal information dispatch not prioritized now. Closed deals take too long to be delivered.	Proposal information dispatch will be priority as process improvement project in 2011.

Issue Types	Parking lot types definitions
Develop People	Issues related to quality and quantity of HR staff allocated in the process (lack of employees; need of specialized profiles, etc.). Issues regarding roles and responsibilities on process/activities execution and accountability.
Interface	Identified issues related to inputs and outputs that are related to other processes, as well to shade areas regarding activities and process' ownerships.
Automation / IT	Issues related to IT infrastructure; need of an IT specialist assistance for detailed definition or any kind of IT support to the process that is not clear or needs further detailing.
Process Execution	General issues related to the process execution itself. Such as: orders of activities, names and definitions, pending validations, further detailing, etc.
Standardization	Problems associated to policies and guidelines lack of definition towards the process' running.

