

GUILHERME SIMÕES COTRIM

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM
UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

SÃO PAULO

2015

GUILHERME SIMÕES COTRIM

PROPOSTA DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM
UMA EMPRESA DE BENS DE CONSUMO

Trabalho de Formatura apresentado à
Escola Politécnica da Universidade de São
Paulo para obtenção do diploma de
Engenheiro de Produção

Orientador: Prof. Doutor Fausto Leopoldo
Mascia

SÃO PAULO

2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Cotrim, Guilherme Simões

Proposta de gerenciamento de processos de negócio em uma empresa de bens de consumo / G. S. Cotrim -- São Paulo, 2015. 162 p.

Trabalho de Formatura - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Gestão de processos de negócio 2.Gestão por processos 3.Melhoria de processos I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

Dedico este trabalho à minha
família. Alicerce da minha vida.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Carlos e Denise, por suportarem incondicionalmente toda a minha vida acadêmica e por todo o amor que sempre deram aos seus filhos.

Aos meus irmãos pela presença e amor em toda minha vida.

Aos professores da Universidade Politécnica de São Paulo, em especial aos professores do Departamento de Engenharia de Produção, pela condução da minha formação acadêmica.

Aos meus colegas de faculdade, por auxiliarem na jornada de aprendizado.

Aos funcionários da Procter & Gamble que suportaram e auxiliaram o desenvolvimento do presente trabalho.

"A melhor maneira de prever o futuro é criá-lo."

Peter Ferdinand Drucker (1909 - 2005)

RESUMO

A busca pela simplificação das atividades diárias está cada vez mais presente nas estratégias das organizações. Espera-se com a simplificação que eliminem-se desperdícios e que a melhoria contínua se torne parte viva da empresa. Por esta razão, desenvolveu-se o presente estudo no setor da organização em que o autor realizou seu estágio, uma vez que, ali, foi identificada a oportunidade de aprimorar os processos existentes e suas respectivas documentações. Desta forma, o objetivo do presente trabalho foi o de demonstrar os benefícios que podem ser colhidos com a implementação do gerenciamento de processos de negócio (BPM – *Business Process Management*), através do desenvolvimento de um modelo piloto. Neste contexto, realizou-se a revisão teórica do assunto, a proposta de metodologia, o levantamento e análise dos processos, o redesenho e a padronização de um processo prioritário e a sua implementação em ambiente empresarial. Atingiu-se o objetivo proposto, uma vez que essa implementação auxiliou na redução do tempo, da complexidade e da probabilidade de erros de execução. Contou-se com a padronização de cinco processos, o que simplificou os relatórios analisados pelos funcionários da empresa. Concluindo-se, o piloto produziu oportunidades diretas de aprimoramento no setor de atuação do autor, entre melhoria e crescimento do valor agregado nos processos. Tal valor foi traduzido na padronização e automatização de atividades manuais, que consumiam tempo valioso e direcionável a análises mais elaboradas. Através de análises mais elaboradas, pode-se produzir informações de qualidade mais assertiva, que contribuem para que decisões estratégicas da organização sejam melhor suportadas. Assim, demonstrou-se a viabilidade e eficiência do gerenciamento de processos de negócio na empresa em que foi desenvolvido o estudo.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos de Negócio, BPM, BPMN, melhoria de processos.

ABSTRACT

The search for simplification in daily activities is constantly increasing in organization's strategies. With simplification, it is expected that wastes are eliminated and continuous improvement become an alive organism of the company. For this reason, the present work was developed in the organization's sector in which the author worked as an intern, where it was identified the opportunity of enhancing the existing processes and its respective documentation. Therefore, the objective of this study was to demonstrate the benefits seized with the implementation of BPM (Business Process Management), through developing a pilot model. In such context, the objective was pursued through literature review, methodology proposal, process mapping and analysis, redesign and standardization of a priority process and its implementation in business environment. The proposed objective was achieved since the implementation supported reductions in execution time, process complexity and errors probabilities. Moreover, five different processes were standardized, which simplified reports analysed by employees. Concluding, the proposed pilot exposed different direct opportunities of enhancement in quality improvement and value in processes. Such value was translated in standardization and automation of manual activities, which consumed valuable time, addressable to more elaborated analysis. Through more elaborated analysis, the organization strategic decisions would be supported in more desirable ways. Therefore, it was evidenced the viability and efficiency of business process management in the company where the study was developed.

Keywords: Business Process Management, BPM, BPMN, process improvement.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura funcional da área <i>CTFM</i>	35
Figura 2 - Valor para o cliente.....	38
Figura 3 - Processos de negócio <i>versus</i> funções de negócio	45
Figura 4 - Ciclo contínuo de gerenciamento de processos de negócio.....	46
Figura 5 - Ciclo PDCA.....	46
Figura 6 - Fase de verificação do ciclo PDCA	48
Figura 7 - Exemplo de processo modelado via BPMN	53
Figura 8 - FEPC.....	62
Figura 9 - Notações BPMN	67
Figura 10 - Diagrama de Ishikawa	73
Figura 11 - Estrutura funcional da área <i>CTFM</i>	77
Figura 12 - Processo de atualização e análise do <i>Scorecard</i> GPA	84
Figura 13 - Processo de atualização e análise do <i>Scorecard</i> CRF	85
Figura 14 - Processo de atualização e análise do <i>Scorecard</i> WM.....	86
Figura 15 - Processo de atualização e análise do <i>Scorecard</i> DPP.....	87
Figura 16 - Processo de atualização e análise do <i>Scorecard</i> C&C.....	88
Figura 17 - Processo de elaboração do <i>CWP Report</i> por D1 / E1.....	89
Figura 18 - Processo de elaboração do <i>CWP Report</i> por C1 / F1	89
Figura 19 - Processo análise de erros de preço através do relatório ZEER.....	90
Figura 20 - Processo de formação de preços por F1	91
Figura 21 - Processo de formação de preços por C1 / D1 / E1	91
Figura 22 - Processo de conferência de NF.....	92
Figura 23 - Processo de <i>tracking</i> de preços.....	93
Figura 24 - Processo elaboração de relatório de valores em aberto em AR.....	94
Figura 25 - Processo elaboração da <i>CWP</i> quebra time 4	94

Figura 26 - Processo de elaboração e análise do relatório MEP.....	95
Figura 27 - Processo verificação de descontos logísticos	96
Figura 28 - Tempos de atividades em <i>Scorecard</i> GPA.....	104
Figura 29 - Tempos de atividades em <i>Scorecard</i> CRF	105
Figura 30 - Gráfico tempos de atividades em <i>Scorecard</i> WM	105
Figura 31 - Gráfico tempos de atividades em <i>Scorecard</i> C&C	106
Figura 32 - Gráfico tempos de atividades em <i>Scorecard</i> DPP	106
Figura 33 - Diagrama de Ishikawa para problema tempo de execução	111
Figura 34 - Diagrama de Ishikawa para problema complexidade de atualização.....	114
Figura 35 - Diagrama de Ishikawa para problema alta probabilidade de erros	115
Figura 36 - Diagrama de Ishikawa para problema dificuldade de análise	118
Figura 37 - Diagrama de Ishikawa para problema relatórios diferentes	119
Figura 38 - Desenho do macro processo <i>Scorecard Project</i>	122
Figura 39 - Desenho do novo processo <i>Scorecard Project</i>	127
Figura 40 - Estrutura de consolidação dos relatórios em diretório específico	131
Figura 41 - Parte da estrutura do banco de dados em formato compactado	133
Figura 42 - Parte da estrutura do banco de dados aberto à título de ilustração.....	133
Figura 43 - Exemplo de busca dos valores de NOS e GM	134
Figura 44 - Tela do sistema de informações InfoPaGe contendo máscara para <i>download</i> de informações.....	135
Figura 45 - Exemplo de clientes buscados na máscara.....	135
Figura 46 - Resultado do sistema de informações InfoPaGe	135
Figura 47 - Exemplo de implementação do novo <i>scorecard</i> - aba <i>Scorecard</i> (Carrefour)....	137
Figura 48 - Exemplo de abertura de parâmetro em quebra de meses	137
Figura 49 - Exemplo de implementação do novo <i>scorecard</i> - aba <i>Sales Fundamentals</i> (Carrefour)	138
Figura 50 - Ferramenta auxiliar na elaboração do relatório.....	138

Figura 51 - Gráfico redução de tempo de participação do <i>CTFM</i>	139
Figura 52 - Processo de atualização de informações internas	140

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Segmentos reportáveis	31
Tabela 2 – Vendas ano fiscal 2014/2015 P&G.....	32
Tabela 3 - Fase do ciclo de vida do recurso	44
Tabela 4 - Diagrama ou mapa de processos <i>versus</i> modelo de processos.....	50
Tabela 5 - FCS <i>versus</i> Processos	63
Tabela 6 - Matriz B <i>versus</i> Q.....	64
Tabela 7 - Matriz Importância <i>versus</i> Urgência	65
Tabela 8 - Tabela de adequação de análises	70
Tabela 9 - Matriz Problemas <i>versus</i> Processos	72
Tabela 10 - Matriz Oportunidades <i>versus</i> Processos.....	72
Tabela 11 - Perguntas para direcionamento do desenho da situação <i>To Be</i>	73
Tabela 12 - Processos e seus responsáveis	77
Tabela 13 - Subprocessos e suas utilizações	78
Tabela 14 - Matriz FCS <i>versus</i> Processos	100
Tabela 15 - Tabela determinação de quintis.....	101
Tabela 16 - Tabela atribuição de conceitos a desempenhos.....	101
Tabela 17 - Tabela de impactos e desempenhos dos processos	102
Tabela 18 - Matriz BxQ.....	102
Tabela 19 - Informações contidas nos <i>scorecards</i>	107
Tabela 20 - Análise de similaridade de processos	108
Tabela 21 - Atributos dos problemas <i>versus</i> processos.....	110
Tabela 22 - Problemas <i>versus</i> processos	111
Tabela 23 - Tamanho em disco de cada <i>scorecard</i>	112
Tabela 24 - Cronograma para implementação de novo processo de <i>scorecards</i>	124
Tabela 25 - Levantamento de parâmetros considerados em cada <i>scorecard</i>	125

Tabela 26 - Fontes de dados do novo processo.....	125
Tabela 27 -Desenho do novo <i>scorecard</i>	136
Tabela 28 - Redução do número de atividades dos processos	140
Tabela 29 - Novos tamanhos em disco dos relatórios.....	141
Tabela 30 - Comparação do números de abas com dados	142
Tabela 31 - Comparação do número de abas analisadas.....	142

LISTA DE ABREVIATURAS

ABPMP	<i>Association of Business Process Management Professionals</i>
ABPMP-CBOK	<i>Association of Business Process Management Professionals Common Book of Knowledge</i>
ANSI	<i>American National Standards Institute</i>
AR	<i>Accounts Receivable</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
BPMI	<i>Business Process Management Initiative</i>
BPMN	<i>Business Process Management Notation</i>
BPMS	<i>Business Process Management System</i>
BQ	<i>Business versus Quality</i>
C&C	<i>Cash & Carry</i>
CBD	<i>Customer Business Development</i>
CMK	<i>Consumer & Market Knowledge</i>
CO	Centro Oeste
COFINS	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COGS	<i>Cost of Goods Sold</i>
CPS	<i>Compliance Program and Schedule</i>
CRF	Carrefour
CTFM	<i>Customer Team Finance Manager</i>
CTLM	<i>Customer Team Logistic Manager</i>
DB	<i>Database</i>
DOH	<i>Days on Hand</i>
DPP	<i>Direct Pharmacy Channel</i>
DSO	<i>Days Sales Outstanding</i>
EAN	<i>European Article Number</i>

EPC	<i>Event-driven Process Chain</i>
FCS	Fatores Críticos de Sucesso
FEPSC	Fornecedores, Entradas, Processos, Saídas e Clientes
F&A	<i>Finance & Accounting</i>
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FY	<i>Fiscal Year</i>
GCAS	<i>Global Code Allocation System</i>
GIV	<i>Gross Income Value</i>
GM	<i>Gross Margin</i>
GPA	Grupo Pão de Açúcar
HFS	<i>High Frequency Store</i>
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IDEF	<i>Integrated Definition Language</i>
IDS	<i>Information & Decision Solutions</i>
KPI	<i>Key Performance Indicators</i>
MOT	<i>Moment of Truth</i>
MPO/A	Matriz Problemas e Oportunidades por Área
N	Norte
NE	Nordeste
NF	Nota Fiscal
NIV	<i>Net Income Value</i>
NOS	<i>Net Outside Sales</i>
OGSM	<i>Objectives, Goals, Strategies and Measures</i>
OMG	<i>Object Management Group</i>
OOS	<i>Out of Stock</i>
P&G	Procter & Gamble

PDCA	<i>Plan, Do, Check, Act</i>
PIS	Programa de Integração Social
PL	<i>Price List</i>
RH	Recursos Humanos
S.A.	Sociedade Anônima
SDO	<i>Sales District Offices</i>
SF	<i>Sales Fundamentals</i>
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i>
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
SMO	<i>Sales & Market Operation</i>
SOS	<i>Share of Shelf</i>
SOD	<i>Share of Display</i>
SOC	<i>Share of Checkout</i>
SPOC	<i>Single Point of Contact</i>
SRA	<i>Sales Research, Development & Administrative Costs</i>
SU	<i>Statical Unit</i>
TI	Tecnologia da Informação
UML	<i>Unified Modeling Language</i>
VBA	<i>Visual Basic Application</i>
WM	Wal Mart

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	29
1.1	Descrição da empresa	29
1.1.1	História	29
1.1.2	Declaração de propósito da P&G	30
1.1.3	A P&G hoje	30
1.1.4	Estratégia da P&G	33
1.2	Motivações.....	33
1.3	Estrutura organizacional	34
1.3.1	Estrutura da área de atuação do autor	34
1.4	Objetivos.....	35
1.5	Papel do autor no desenvolvimento do trabalho.....	35
1.6	Estrutura do trabalho.....	36
2	REVISÃO DA LITERATURA	37
2.1	Gerenciamento de processos de negócio	37
2.1.1	A conexão do BPM com os objetivos e estratégias das organizações.....	38
2.1.2	Benefícios do BPM.....	39
2.1.3	Fundamentos do BPM	40
2.2	Definição de termos	40
2.2.1	Negócio.....	40
2.2.2	Processo	41
2.2.3	Processo de negócio	41
2.2.4	Gestão por processos	43
2.3	Função de negócio	43
2.3.1	Processos <i>versus</i> função	44
2.4	Ciclo contínuo de gerenciamento de processos de negócio.....	45

2.4.1	<i>Plan</i>	46
2.4.2	<i>Do</i>	47
2.4.3	<i>Check</i>	48
2.4.4	<i>Act</i>	49
2.5	Modelagem de processos de negócio	49
2.5.1	Conteúdo de modelo de processos	49
2.5.2	Componentes de processos	51
2.5.3	Notações de modelagem de processos	52
2.5.4	<i>Business Process Model and Notation (BPMN)</i>	53
2.6	Fatores críticos de sucesso	54
2.6.1	Fatores críticos de sucesso em BPM.....	54
3	METODOLOGIA	57
3.1	Estabelecimento de um <i>framework</i> para a gestão dos processos de negócio.....	57
3.1.1	Modo estratégico.....	57
3.1.2	Modo de projeto	58
3.1.3	Modo de realização	59
3.1.4	Modo de operação	59
3.2	Mapeamento de processos de negócio	60
3.3	Seleção de processos prioritários	63
3.4	Modelagem de processos.....	65
3.5	Seleção do BPMN como ferramenta de modelagem.....	66
3.5.1	Elementos básicos	67
3.6	Análise e melhoria de processos	68
3.7	Desenho do <i>To Be</i>	73
4	LEVANTAMENTOS, ANÁLISES E RESULTADOS.....	75
4.1	Levantamento dos processos atuais (situação <i>As Is</i>).....	76

4.1.1	Detalhamento dos processos atuais	78
4.1.2	Detalhamento dos subprocessos atuais.....	81
4.1.3	Desenho dos processos atuais.....	83
4.2	Levantamento dos processos prioritários.....	97
4.3	Análise dos processos prioritários	103
4.3.1	Análise de tempo de ciclo.....	103
4.3.2	Análise de padrão	107
4.3.3	Análise MPO/A	109
4.3.4	Análise de causa-raíz	111
4.4	Redesenho dos processos críticos	120
4.4.1	Estudo das causas dos problemas apontados e requisitos do novo processo....	121
4.4.2	Desenho do novo macro processo	122
4.4.3	Planejamento de elaboração do novo processo	123
4.5	Implementação do processo <i>Scorecard Project</i>	132
4.5.1	Estruturação do banco de dados de cada um dos <i>scorecards</i>	132
4.5.2	Desenho das ferramentas: máscaras de sistemas de informação da P&G.....	134
4.5.3	Desenho do relatório padrão.....	136
4.6	Resultados.....	139
5	CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	143
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
	APÊNDICE A - DESENHO DE SUBPROCESSOS ATUAIS	148
	APÊNDICE B - TABELA DE RELAÇÃO DE ATIVIDADES EM SCORECARDS.....	159

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento deste trabalho de formatura ocorreu na empresa Procter & Gamble do Brasil S.A. (P&G), durante o estágio acadêmico do autor, onde exerce atividades como *CTFM* (*Customer Team Finance Manager*) Intern - estagiário de finanças com ênfase em suporte financeiro para vendas - no *Global Office*, situado na Avenida Doutor Chucri Zaidan, 246 - 96.

Neste capítulo são apresentados: a empresa, as motivações, a estrutura organizacional, os objetivos e a estrutura do trabalho.

1.1 Descrição da empresa

1.1.1 História

A Procter & Gamble foi fundada em 12 de abril de 1837 em Cincinnati, Ohio, nos Estados Unidos. Também conhecida como P&G, a companhia resultou da união da fabricante de Velas do imigrante inglês William Procter e da fabricante de Sabonetes do imigrante irlandês James Gamble (P&G, 2015a).

A P&G chegou ao Brasil em 1988 com a aquisição da Perfumarias Phebo S.A. (fabricante de sabonetes à base de glicerina) (P&G, 2015b).

Linha do Tempo:

- 1988: Aquisição da Perfumarias Phebo S.A.;
- 1990: Lançamento das marcas globais Pampers e Pert Plus no Brasil;
- 1993
 - Aquisição de Ela e Livre & Atual (higiene feminina);
 - Início da comercialização de Hipoglós, Metamucil, Pantene e Vick;
- 1995
 - Inauguração da fábrica de Louveira (interior de SP);
 - Lançamento do *Programa Always de Saúde e Autoestima na Adolescência*;
- 1996: Aquisição do negócio de detergentes em pó da Bombril S.A.;
- 1997: Lançamento de Pringles, Ace, Ariel, Bold e Always no Brasil;
- 1999: Expansão de Ariel e Always a nível nacional;
- 2002: Lançamento de nova linha de xaropes (44E);

- 2005: Aquisição da Gillette;
- 2007: Lançamento de Koleston com *gloss* intenso, aparelho de barbear Prestobarba 3 e novas escovas de dente Oral B;
- 2008:
 - Lançamento de Duracell Power Pix, Recarregável e Ultra M3;
 - Apresentação de Ariel Liquid Max;
 - Disponibilidade de novos tamanhos de Hipoglos;
 - Introdução de novas linhas de fraldas Pampers;
- 2009:
 - Passa a atuar no segmento de Creme Dental Oral B;
 - Lançamento de Ace Líquido;
 - Lançamento do Aparelho Mach 3 Legend;
- 2010
 - Atuação no segmento de Cuidados com a pele com Olay;
 - Lançamento de Naturella no Brasil;
 - Lançamento de sistema shampoo e condicionador Head & Shoulders no Brasil;
 - Lançamento de desodorantes Gillette Series no Brasil;
- 2011
 - Lançamento do amaciante de roupas Downy no Brasil.

1.1.2 Declaração de propósito da P&G

O propósito da P&G é definido como (P&G, 2015c):

“Oferecer produtos e serviços de qualidade superior, que melhorem a vida dos consumidores no mundo todo, agora e para as gerações futuras. Como resultado, os consumidores vão nos recompensar com a liderança de mercado, lucros e criação de valor, permitindo que nossa gente, acionistas e as comunidades onde vivemos e trabalhamos prosperem.”

Associado à declaração de propósito, a P&G usa *slogans* como: “*Touching Lives, Improving Life.*” (Global), “Melhorando a vida, perto de você.” (Brasil), “*Todo lomejor para ti.*” (América Latina – exceto Brasil), entre outros.

1.1.3 A P&G hoje

A Procter & Gamble é uma empresa global com operações em aproximadamente 70 países e produtos vendidos em mais de 180 países e territórios e contempla 110.000 funcionários em 2015. As Unidades de Negócios Globais (GBUs) estão organizadas em quatro setores

industriais-base compreendidos por: (1) Beleza (*Global Beauty*), (2) Saúde e aparência (*Global Health and Grooming*), (3) Tecidos e cuidados domésticos (*Global Fabric and Home Care*) e (4) Cuidados com o bebê, feminino e com a família. (*Global Baby, Feminine and Family Care*). Na tabela a seguir é possível verificar a representatividade, pelos setores, em vendas líquidas (*net sales*) e a participação sobre receita líquida (*net earnings*) de cada segmento. O total de vendas da companhia, em 2015, foi da ordem de US\$ 76,3 bilhões. Na mesma tabela também são identificadas as principais marcas da organização, com valores superiores a um bilhão de dólares (*billion dollar brands*), sendo a maior parte delas marcas globais que totalizam cerca de US\$ 21 bilhões (P&G, 2015d).

Tabela 1 – Segmentos reportáveis

Segmento	% das Vendas Líquidas	% da Receita Líquida¹	Categorias	Marcas de 1 bilhão de dólares
<i>Beauty, Hair & Personal Care</i>	24%	23%	<i>Skin & Personal Care</i> (Antiperspirantes, desodorantes, limpeza pessoal e cuidados com a pele); <i>Cosmetics; Hair Care & Color; Prestige; Salon Professional</i>	Head & Shoulders, Olay, Pantene, SK-II, Wella
<i>Grooming</i>	10%	16%	<i>Shave Care</i> (lâminas e aparelhos masculinos e femininos, pré e pós barba, aparelhos elétricos, outros)	Fusion, Gillette, Mach3, Prestobarba
<i>Health Care</i>	10%	11%	<i>Personal health care</i> (gastrointestinal, diagnósticos rápidos, respiratórios, vitaminas, minerais e suplementos, outros); <i>Oral care</i> (escovas de dente, cremes dentais, outros)	Crest, Oral-B, Vick

Continua

¹ Percentual das vendas e receitas líquidas provenientes de operações contínuas para o ano fiscal finalizado em 30 de junho de 2015, excluindo resultados retidos

Continuação Tabela 1

Segmento	% das Vendas Líquidas	% da Receita Líquida ²	Categorias	Marcas de 1 bilhão de dólares
<i>Fabric & Home Care</i>	29%	24%	<i>Fabric Care</i> (aditivos de lavanderia, amaciantes, detergentes); <i>Home Care</i> (cuidados com o ar, com a louça, com a superfície, outros)	Ariel, Dawn, Downy, Febreze, Gain, Tide
<i>Baby, Fem & Family Care</i>	27%	26%	<i>Baby Care</i> (lenços umedecidos, fraldas); <i>Fem Care</i> (incontinência adulta, absorventes higiênicos); <i>Family Care</i> (papéis toalha e higiênicos, lenços)	Always, Bounty, Charmin, Pampers

Fonte: adaptado pelo autor de Relatório anual 2015 – P&G

As vendas globais da companhia, encerradas em 30/06/2015, por região geográfica, foram as seguintes:

Tabela 2 – Vendas ano fiscal 2014/2015 P&G

	2015	2014	2013
América do Norte ³	40%	38%	39%
Europa	26%	28%	27%
Ásia (Pacífico)	8%	8%	9%
China	8%	8%	8%
IMEA ⁴	8%	8%	7%
América Latina	10%	10%	10%

Fonte: adaptado pelo autor de Relatório anual 2015 – P&G

² Percentual das vendas e receitas líquidas provenientes de operações contínuas para o ano fiscal finalizado em 30 de junho de 2015, excluindo resultados retidos

³ Estados unidos, Canada e Porto Rico

⁴ Índia, Oriente Médio e África

A P&G, no ano de 2015, encontra-se classificada em 17º lugar entre as empresas mais admiradas do mundo, na lista divulgada pela Revista Fortune (FORTUNE, 2015).

1.1.4 Estratégia da P&G

Sumariamente, são apontados os principais pontos da estratégia da companhia (P&G, 2015e):

A P&G desenvolveu esforços para se concentrar e reforçar a sua carteira de negócios para competir em categorias e marcas que são estruturalmente atraentes e que estão de acordo com seus interesses e pontos fortes. O objetivo é alocar recursos para marcas líderes - comercializados no conjunto de certo de países, canais e clientes - onde o tamanho do prêmio e probabilidade de ganho é maior. Quando a maior parte desse trabalho estiver completo, a companhia espera competir em setores baseados na indústria composta de 10 categorias de produtos e cerca de 65 marcas líderes.

A inovação sempre foi – e continua a ser – fundamental para a P&G. Cada categoria de produtos P&G tem um portfólio completo de inovação, incluindo uma mistura de programas comerciais, melhorias de produtos e inovações revolucionárias.

A produtividade é uma força do núcleo para a P&G, que cria a flexibilidade para financiar os esforços de crescimento, desafios de custos de compensação e melhorar as margens operacionais. Foram adotadas medidas significativas para acelerar a produtividade e economia em todos os elementos de custos, incluindo os custos dos produtos vendidos, despesas de comercialização e administrativos.

Por fim, a companhia foca na melhoria da execução e disciplina operacional em tudo que faz. Disciplina operacional e execução têm sido sempre – e devem continuar a ser – os principais recursos e vantagens competitivas para P&G.

1.2 Motivações

O modelo de carreira profissional da companhia, identificado pelo autor, assemelha-se amplamente ao de um *Trainee*, modelo este que já foi mencionado inúmeras vezes pela direção da companhia aos funcionários. Estes são direcionados a mudar de papéis organizacionais (*assignment*) e áreas, incentivando-se o aprendizado e a renovação constante em suas vidas profissionais.

Entretanto, ao mudar de função, ou até mesmo ao entrar na companhia, a insuficiência de documentação dos processos operacionais em determinadas áreas dificulta o aprendizado do funcionário que acabou de assumir o cargo. Assim, identifica-se o primeiro ponto de atenção, pois em decorrência dessa situação os funcionários investem esforços, além dos desejáveis, para desvendarem “o que” e “de que forma” executar os processos. Portanto, a eficiência do novo funcionário é claramente reduzida e o *lead time* para o seu aprendizado cresce de forma indesejada.

Um segundo ponto de atenção conduz a um cenário ainda mais problemático para a companhia. Ele se concretiza quando um funcionário deixa a empresa e leva consigo todo o conhecimento adquirido ao longo da sua carreira sobre os processos que executava, sem que permaneçam registros do *modus operandi* das respectiva atividade.

O terceiro ponto de atenção identificado pelo autor, devido à insuficiência de documentação de processos de negócio na companhia, é o fato de funcionários em uma mesma função executarem os mesmos processos, de maneiras diferentes. Consequentemente, os processos são executados com eficiências distintas.

Desta forma, o autor aponta a necessidade da revisão de processos, com o objetivo de torná-los mais eficientes e documentá-los de forma que seja possível a execução das atividades por profissionais distintos e, fundamentalmente, para a retenção de conhecimento e do valor intangível desses processos de negócio pela companhia.

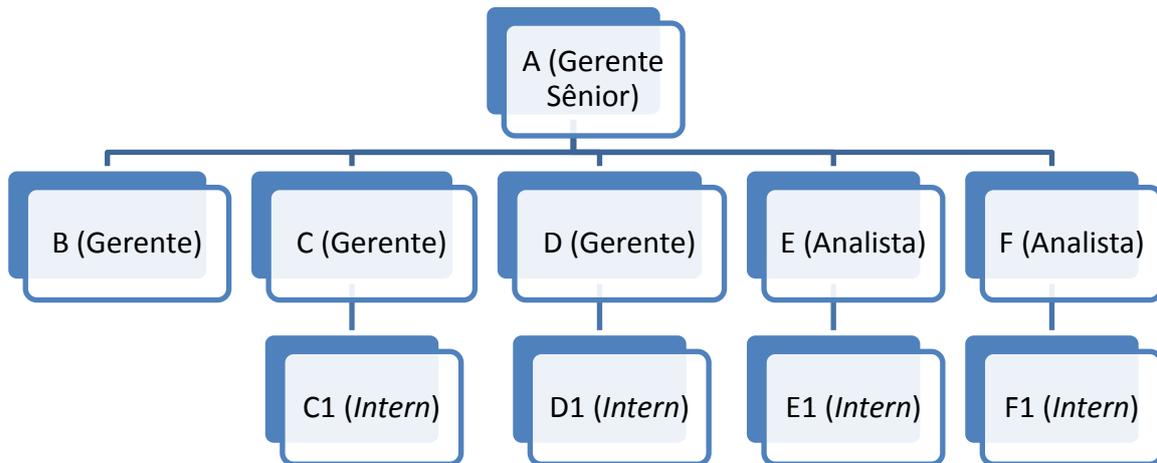
Além de representar uma prática adequada essa proposta encontra-se alinhada às estratégias da companhia, citadas anteriormente, especialmente aquela que “foca na melhoria da execução e disciplina operacional em tudo o que faz”. Estratégia essa que é considerada uma vantagem competitiva para a organização.

1.3 Estrutura organizacional

O presente trabalho foi desenvolvido na área de atuação do autor na Procter & Gamble (*F&A (Finance & Accounting)*, *CTFM*).

1.3.1 Estrutura da área de atuação do autor

O objetivo primordial da função *CTFM* é o de fornecer suporte financeiro para o time de vendas. A área financeira em questão segue uma estrutura funcional segmentada por clientes e região a que é dado o suporte. Pode-se representar a área da seguinte forma:

Figura 1 - Estrutura funcional da área *CTFM*

Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados coletados

A representação acima descreve a estrutura organizacional do Time de *CTFM*s, a qual conta com um cargo de gerência sênior, três cargos de gerência, dois cargos de analista e quatro cargos de estágio (*Intern*).

A segmentação de responsabilidades pode ser dada por clientes, por canal, ou por região, dependendo da importância de um cliente / canal / região para o negócio.

- A (Gerente Sênior): Responsável pelo time *CTFM*;
- B (Gerente): Responsável pelo canal C&C (*Cash & Carry*) (Atacados);
- C (Gerente): Responsável pelos clientes globais Carrefour e Grupo Pão de Açúcar;
- D (Gerente): Responsável pelo cliente Wal Mart e pelo canal e-commerce;
- E (Analista): Responsável pelo canal HFS (*High Frequency Store*);
- F (Analista): Responsável pela região geográfica CO (Centro-Oeste) / N (Norte) / NE (Nordeste).

1.4 Objetivos

O autor tem por objetivo desenvolver e implementar um sistema piloto de gestão de processos em sua área de atuação, que auxilie a melhoria contínua na empresa e que alinhe as ações cotidianas de seus funcionários a um dos pilares da estratégia corporativa da Procter & Gamble, o qual está expresso na simplificação das atividades e processos da companhia.

1.5 Papel do autor no desenvolvimento do trabalho

O autor atuou diretamente no planejamento e execução do trabalho de três formas distintas:

- Pesquisa e revisão da literatura
- Proposta de metodologia para o desenvolvimento do trabalho
- Aplicação da metodologia no ambiente de trabalho

1.6 Estrutura do trabalho

O presente trabalho de formatura está dividido da seguinte forma a partir deste ponto:

- Revisão da literatura
 - Revisão de autores, propostas, pontos positivos da aplicação do BPM (*Business Process Management*), pontos negativos e desafios.
- Metodologia
 - Descrição da metodologia aplicada no desenvolvimento do projeto e possíveis variações em outras áreas da empresa.
- Aplicação do método e análise
 - Aplicação direta da metodologia estudada no capítulo anterior e análise dos resultados obtidos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

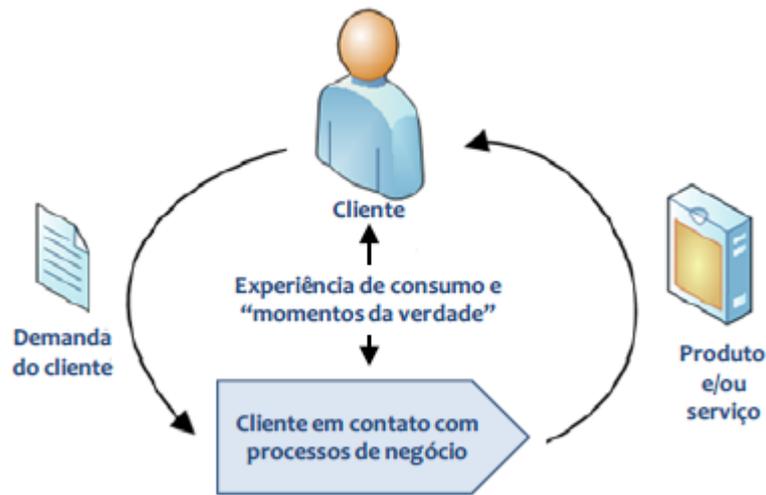
2.1 Gerenciamento de processos de negócio

O gerenciamento de processos de negócio representa uma nova forma de estruturar, compreender e visualizar de maneira holística o trabalho executado na organização, uma vez que desconhece suas fronteiras (ABPMP, 2013).

A literatura define o conceito de gerenciamento de processos de negócio (BPM) de diferentes maneiras. Entre as diversas definições, o conceito de BPM pode ser apresentado como uma disciplina gerencial que engloba o *OGSM (Objectives, Goals, Strategies and Measures)* e as expectativas e necessidades dos clientes, através do foco em processos *end-to-end* (ABPMP, 2013). Ele engloba simultaneamente, estratégias, cultura, objetivos, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias, com o objetivo de possibilitar análises, desenhos, implementação, gerenciamento de desempenho, transformação e estabelecimento de governança de processos de uma companhia (ABPMP, 2013). De acordo com Burlton (2001), o conceito de BPM é definido como um processo que garante melhoria contínua na performance de uma organização, que, como qualquer outro processo, requer liderança e direção, devendo sua adequação em relação a outros processos ser entendida, examinada e desafiada. Para Jeston e Nelis (2006) o conceito de BPM é definido como uma disciplina de gerenciamento focada em utilizar-se de processos de negócio para conquistar os objetivos de uma organização através de melhoria, acompanhamento de performance e governança dos processos de negócio essenciais para a companhia.

A premissa do BPM é que através do gerenciamento centrado em processos podem-se alcançar os objetivos organizacionais, uma vez que o propósito central de qualquer empresa, seja ela pública ou privada, de pequeno ou grande porte, com ou sem fins lucrativos é o de gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. O propósito de uma organização necessariamente é o de fornecer retorno para as partes interessadas, pois sem a percepção de valor no produto ou serviço por parte do cliente o retorno financeiro torna-se insustentável. O modelo a seguir exemplifica o conceito:

Figura 2 - Valor para o cliente



Fonte: ABPM CBOOK v3.0 (2013)

2.1.1 A conexão do BPM com os objetivos e estratégias das organizações

Uma das razões de existência das organizações é o de entregar valor para os clientes por meio de seus produtos e/ou serviços. Dessa forma, seus objetivos devem estar conectados à entrega de valor para o cliente. Processos de negócio são os meios pelos quais produtos e serviços são entregues ao cliente. O gerenciamento de processos de negócio estabelece a forma pela qual processos de negócio são gerenciados, executados e transformados. Logo, objetivos organizacionais podem ser atingidos por meio de um gerenciamento centrado em processos de negócio (ABPMP, 2013).

A implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva. O patrocínio se faz fundamental, uma vez que constantemente, na implementação de BPM são requeridas novas disciplinas, como arquitetura empresarial, planejamento da transformação e gerenciamento da mudança. Além disso, são requeridas novas capacidades que alavanquem essas disciplinas e novos processos de negócio que suportem a coordenação ponta a ponta do gerenciamento de processos. Dessa forma, a implementação de BPM pode levar anos e requer profundo planejamento, disciplina e perseverança. Se faz necessário não apenas o apoio e patrocínio da liderança executiva, mas também de todos os níveis organizacionais (ABPMP, 2013).

2.1.2 Benefícios do BPM

De acordo com a literatura, levantam-se diversos benefícios na aplicação de um modelo de BPM em empresas que ainda não o utilizam. Conforme ABPMP (2013), podem-se apontar quatro grandes grupos de beneficiados em utilizar o modelo:

2.1.2.1 Organização:

A gestão de processos claramente proporciona diversas vantagens para a organização que a utiliza. Entre os principais benefícios podemos citar:

- Aumento na agilidade de respostas;
- Contribuição para controle de custos, qualidade e melhoria contínua implicando em melhorias de conformidade de produtos finais;
- Transformação de processos através de informações claras e úteis;
- Aumento na consistência e adequação da capacidade de negócio.

2.1.2.2 Cliente

- Melhor atendimento das expectativas dos clientes;
- Melhor controle do compromisso com o cliente.

2.1.2.3 Gerência

- Demonstração do valor agregado pelo processo;
- Otimização do desempenho ao longo do processo;
- Melhoria de planejamento e projeções;
- Superação de obstáculos de fronteiras funcionais;
- Facilitação de *benchmarking* (interno e externo);
- Organização de níveis de alerta em caso de incidentes e análise de impactos.

2.1.2.4 Ator do processo

- Maior segurança e consciência dos seus papéis e responsabilidades, além de compreender de forma holística o todo da companhia;
- Clareza de requisitos do ambiente de trabalho;
- Utilização de ferramentas apropriadas de trabalho;
- Maior contribuição para os resultados da organização;

Após a definição de BPM como disciplina gerencial, pode-se concluir que as organizações que tem sucesso em sua implementação serão capazes de gerenciar seus processos de negócio de forma eficiente e eficaz, ou seja, desenvolvem a capacidade de BPM (coleção de métodos, pessoas e tecnologias que, de forma integrada, oferecem valor para alcançar objetivos estratégicos e resultados para os clientes e partes interessadas). De acordo com o ABPMP (2013), pode-se afirmar que o BPM é uma capacidade básica para qualquer organização.

2.1.3 Fundamentos do BPM

Os fundamentos do BPM são: valores, crenças, liderança, cultura e compromisso organizacional (ABPMP, 2013). Este conjunto de valores são os alicerces para a formação de um ambiente favorável à prática do BPM, influenciando e guiando o comportamento e a estrutura organizacional.

Com a introdução deste novo sistema de gerenciamento, novos papéis e responsabilidades são introduzidos no dia a dia da organização, que são levados a interagir ativamente com gerentes funcionais (por exemplo dos responsáveis pelo desenho de processos). Por esta razão, o BPM requer um forte comprometimento de toda a organização, desde a liderança executiva à gerência funcional e equipes.

O BPM é uma disciplina gerencial que visa entregar valor para o cliente, através do trabalho ponta a ponta dentro da organização e da orquestração das atividades ao longo das funções de negócio. A disciplina trata “o que, quando, por que, como e por quem” o trabalho é realizado e para isso, requer investimentos nas capacidades de negócio e um ciclo contínuo de trabalho para manter sua integridade e permitir a transformação da organização. A implementação de BPM requer novos papéis e responsabilidades e as capacidades são desenvolvidas ao longo de uma curva de maturidade em processos. Para o sucesso desta implementação é fundamental o patrocínio da liderança executiva (ABPMP, 2013).

2.2 Definição de termos

2.2.1 Negócio

Pode-se definir o termo *negócio*, para os limites deste trabalho, como "Pessoas que interagem para executar um conjunto de atividade de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas" (ABPMP, 2013, p.35). O termo *negócio* abrange todos os tipos de organização (com fins lucrativos, sem fins lucrativos, públicas, privadas e de qualquer porte e segmento de negócio). Já de acordo com Burlton (2001), pode-se definir *negócio* como

qualquer organização que visa criar resultados de valor a alguém que atribui valor a estes resultados.

2.2.2 Processo

No presente trabalho, a definição do termo *processo* se faz fundamental para garantir um entendimento eficaz do termo, como ele será utilizado, quais serão os seus *inputs* e *outputs*, quais serão os agentes envolvidos e quais os objetivos que são buscados quando se trabalha com o termo.

Rotondaro (2012) define *processo* como “Sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor gerado pela unidade”. Também propõe a difinição de que processos representam um “conjunto de causas que geram um ou mais efeitos” e mais especificamente como atividade repetitiva (ou conjunto de atividades repetitivas, que transformam entradas definidas em saídas mensuráveis, cujas medições devem, necessariamente ser medidas pelas empresas. Restringindo o conceito, de acordo com Paim et. al (2009), um processo, além de ser um conjunto de atividades distintas, deve ser reavaliado através de uma diretriz comum da companhia, de forma a garantir valor para o cliente. Para Oliveira (2006) um processo é um conjunto de ações ordenadas e integradas, que gera produtos, serviços e/ou informações.

Já ABPMP (2013), define *processo* como uma sequência de atividades e comportamentos que são executados para alcançar um ou mais resultados. Podem ser executados por máquinas ou indivíduos. As atividades são relacionadas de forma a garantir visão de sequência e fluxo.

2.2.3 Processo de negócio

Para Lin (2002), processos de negócio são compostos por cinco elementos:

- processos de negócio devem possuir clientes;
- processos de negócio devem ser compostos por atividades;
- tais atividades são operadas por humanos ou máquinas (atores);
- devem ser voltadas a criar valor aos clientes;
- podem possuir mais de uma unidade organizacional responsável por todo o processo.

Uma segunda forma apresentada para se definir processo de negócio é como um conjunto de atividades ou tarefas estruturadas relacionadas descrevem como se organiza o trabalho em uma empresa (LAUDON e LAUDON, 2007). Os autores complementam a definição de

processo de negócio como um “conjunto de atividades logicamente relacionadas que define como tarefas organizacionais específicas serão executadas” (LAUDON e LAUDON, 2007, p.39)

Uma terceira visão sobre a definição de processo de negócio é proposta por Smith e Fingar (2003, p.47) como o "conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes".

Uma última definição de processo de negócio que é a de "trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia / gerencia outros processos" (ABPMP, 2013, p.35) desenvolve o conceito dividindo-o em três tipos:

- Processos Primários;
- Processos de Suporte;
- Processos de Gerenciamento.

2.2.3.1 Processos primários

Processos Primários podem ser definidos como aqueles que agregam valor diretamente ao cliente. Podem ser definidos como processos essenciais ou finalísticos devido à sua importância. Tais processos são considerados a representação das atividades que uma empresa precisa executar para cumprir sua missão, uma vez que estão altamente interrelacionados com a percepção de valor do cliente. Exemplos de processos primários são (1) desenhar e desenvolver produtos e serviços; (2) entregar produtos e serviços (ABPMP, 2013).

2.2.3.2 Processos de suporte

Processos de Suporte existem para dar suporte aos processos primários ou a outros processos de suporte. Podem existir em diversos níveis por esta razão (processos de suporte de primeiro nível são aqueles que dão suporte a processos primários; processos de suporte de segundo nível são aqueles que dão suporte a processos de suporte de primeiro nível e assim por diante). A diferença fundamental entre processos de suporte e processos primários reside no fato de suportes secundários agregarem valor a outros processos e não diretamente aos clientes finais. Geralmente estão associados a áreas funcionais e, frequentemente, são interfuncionais. Tais processos podem ser fundamentais e estratégicos para a organização, uma vez que auxiliam outros processos a realizarem efetivamente seus objetivos.

2.2.3.3 Processos de gerenciamento

Processos de Gerenciamento existem para medir, monitorar, controlar e administrar atividades. Auxiliam no gerenciamento do presente e do futuro do negócio. Assim como os processos de suporte, não agregam valor diretamente ao cliente, entretanto, são fundamentais para a organização controlar e monitorar metas, com o objetivo de estar constantemente alinhada com as suas propostas organizacionais. Um exemplo de processo de gerenciamento é o próprio processo de negócio, que tem por objetivo desenhar, implementar, monitorar, controlar e melhorar continuamente outros processos de negócio (ABPMP, 2013).

2.2.4 Gestão por processos

Para Alvarenga Netto (2006, p.27), gestão por processos pode ser definida como:

“Enfoque sistêmico de projetar e melhorar continuamente os processos organizacionais, por pessoas potencializadas e trabalhando em equipe, combinando capacidades tecnológicas emergentes e sob uma postura filosófica para a qualidade, objetivando a entrega de valor para o cliente”.

Como objetivos da gestão por processos, pode-se mencionar (ALVARENGA NETTO, 2006):

- Crescimento do valor do produto ou serviço sob percepção do cliente;
- Crescimento da capacidade de competitividade;
- Atuação segundo a estratégia competitiva considerada mais relevante;
- Crescimento da produtividade, eficácia e eficiência;
- Simplificação de processo, condensando ou eliminando atividades que não agregam valor ao cliente.

2.3 Função de negócio

Função de negócio pode ser definida como agrupamento de atividades e competências que estão diretamente relacionadas a objetivos ou tarefas particulares (ABPMP, 2013). As funções de negócio geralmente são representadas como departamentos dentro das organizações e, geralmente, com uma estrutura hierarquizada verticalmente para representação do comando (típica definição de estruturas organizacionais funcionais).

Cada uma das funções de negócio gerenciam um ou mais recursos. Por exemplo, os recursos gerenciados pela função de finanças é o dinheiro da organização. Os recursos gerenciados pela função de distribuição é a logística. Os recursos gerenciados pela função de Recursos Humanos são os profissionais e assim por diante.

Cabe-se mencionar que cada um dos recursos da empresa obedece a um ciclo de vida que compreende os seguintes aspectos: planejamento do recurso, aquisição do recurso, incorporação do recurso, administração do recurso e desincorporação do recurso. Com o objetivo de ilustrar o conceito, apresenta-se o seguinte exemplo, utilizando-se como objeto de análise a função *finanças* e o recurso *dinheiro*:

Tabela 3 - Fase do ciclo de vida do recurso

Fase do ciclo de vida do recurso	Exemplo: finanças / dinheiro
Planejamento	Planejamento financeiro
Aquisição	Faturamento
Incorporação	Cobrança / captação de recursos
Administração	Administração / fluxo de caixa
Desincorporação	Pagamentos

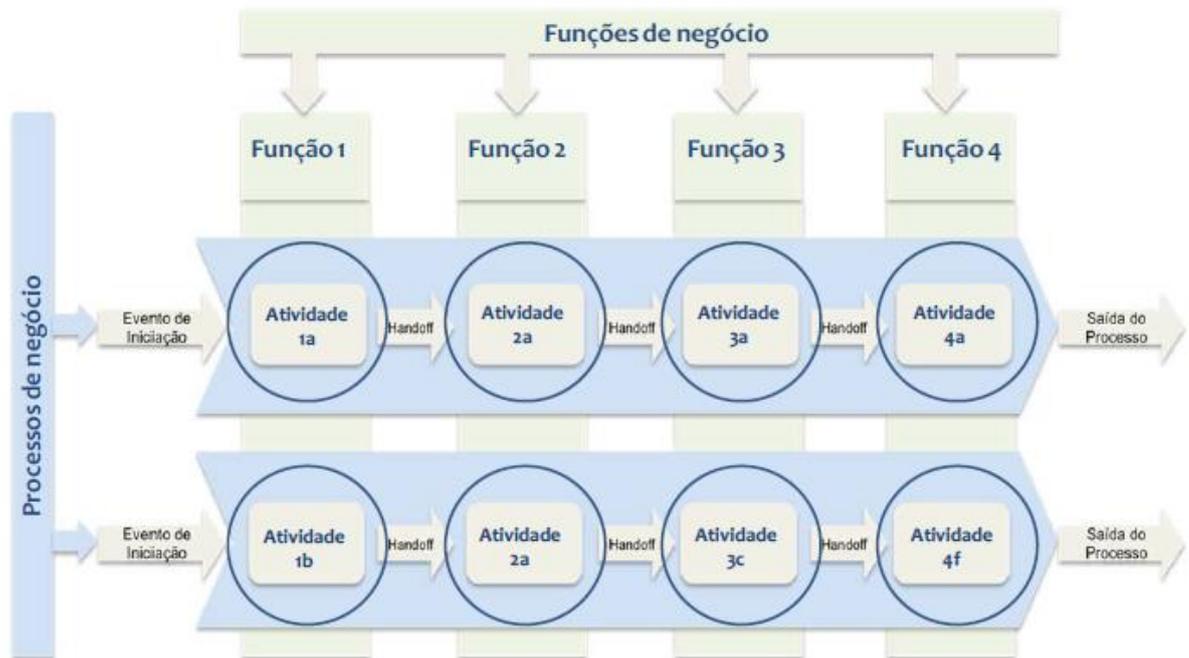
Fonte: adaptado pelo autor de ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

2.3.1 Processos *versus* função

A visão organizacional por processos fornece uma visão mais ampla da companhia, colocando os processos como a fundação da organização. Mesmo que a estrutura funcional continue válida na organização, o valor gerado na organização passa a ser gerenciada horizontalmente, com as funções tornando-se "centros de serviço", os quais são organizados por processos de negócio e regulados por Acordos de Nível de Serviço (SLA (*Service Level Agreement*)).

Funções de negócio podem ser consideradas *centros de excelência* uma vez que são constituídas por grupos de pessoas e ferramentas especializadas em um domínio específico do conhecimento, disciplina ou área de especialidade (ABPMP, 2013). Desta forma, um processo pode utilizar diversas áreas do conhecimento e cada uma das funções de negócio terá um objetivo a atingir no processo, ou seja, uma sequência de atividades ao longo de múltiplas funções de negócio orquestradas constituem um processo de negócio:

Figura 3 - Processos de negócio *versus* funções de negócio



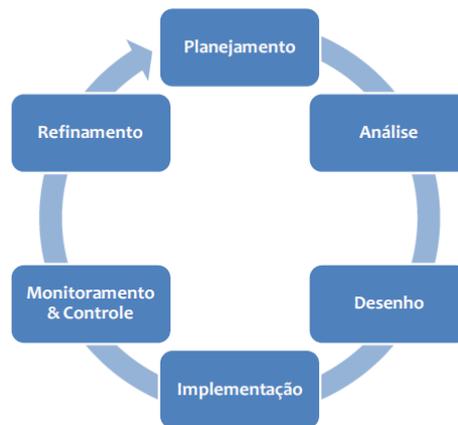
Fonte: ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

A essência do BPM é gerenciar a orquestração e o controle destas atividades ao longo de múltiplas funções de negócio enquanto que a essência de um processo de negócio bem definido aborda O QUE, ONDE, POR QUE, COMO e QUEM é o responsável por realizar o trabalho. O BPM contém os meios pelos quais a compreensão destes cinco fatores é facilitada.

2.4 Ciclo contínuo de gerenciamento de processos de negócio

A organização que se propõe a implementar BPM deve reconhecer a necessidade do comprometimento permanente e contínuo com o gerenciamento de processos (ABPMP, 2013). O ciclo de vida típico de BPM pode ser resumido da forma a seguir:

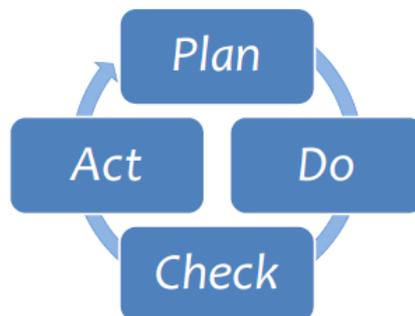
Figura 4 - Ciclo contínuo de gerenciamento de processos de negócio



Fonte: ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

Entretanto, a referência básica para o ciclo de vida de BPM se dá através do ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) e tem sua origem em Shewhart, na década de 30, apesar da variação dos escopos em que o modelo é aplicado (ABPMP, 2013).

Figura 5 - Ciclo PDCA



Fonte: ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

2.4.1 *Plan*

O objetivo da fase "Planejar" é alinhar o contexto de processos de negócio e de desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização. Uma execução eficaz da fase garante entendimento claro de como o processo de negócio apoia a missão organizacional e como ele contribui para a geração de valor para o cliente.

As seguintes informações de cada processo devem ser minimamente conhecidas para assegurar o sucesso da fase:

- O cliente do processo;
- O *Input* do processo e eventos que disparam a execução do processo;

- O *Output* do processo e o valor desta saída para o cliente;
- Como o processo e seu resultado se alinham à missão organizacional e oferecem suporte aos objetivos estratégicos;
- Como o processo se encaixa em uma arquitetura corporativa de processos;
- A existência de controles que restringem o desenho do processo;
- Referências para o desempenho alvo do processo.

Conhecendo-se tais informações é possível desenhar o processo de forma que contenha a representação clara dos seguintes aspectos:

- Atividades que compõem o processo de negócio;
- Entregáveis / artefatos / estados do processo;
- Organizações / funções / papéis que participam do processo;
- Sistemas utilizados para apoiar a execução do processo;
- Localizações em que as atividades são realizadas e onde entregáveis e artefatos relacionados ao processo são armazenados;
- Eventos que disparam a execução do processo;
- Regras que limitam a execução do processo;
- Métricas de desempenho do processo e pontos de medição.

Adicionalmente, um processo bem modelado evidencia as relações entre os componentes do processo de negócio:

- Que papéis são responsáveis pela execução de quais atividades;
- Que atividades produzem quais entregáveis;
- Que eventos disparam quais atividades;
- Que atividades são executadas em quais locais;
- Que entregáveis são armazenados em quais locais;
- Que sistemas de informação apoiam quais atividades.

2.4.2 Do

O Objetivo da fase "Fazer" é o de implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase anterior, incluindo, mas não se limitando a:

- Criação / modificação de papéis e responsabilidades;

- Desenvolvimento / reestruturação de áreas funcionais;
- Construção / mudanças em sistemas de informação e automação de fluxos de trabalho;
- Desenvolvimento e implementação de materiais de suporte operacional, tais como procedimentos operacionais padrão, instruções de auxílio de tarefas, *checklists* de verificação e guias de utilização de sistema;
- Introdução de novos canais e pontos de contato para os clientes;
- Criação e implementação de mecanismos de monitoramento de desempenho de processos, painéis de desempenho e mecanismos de escalonamento.

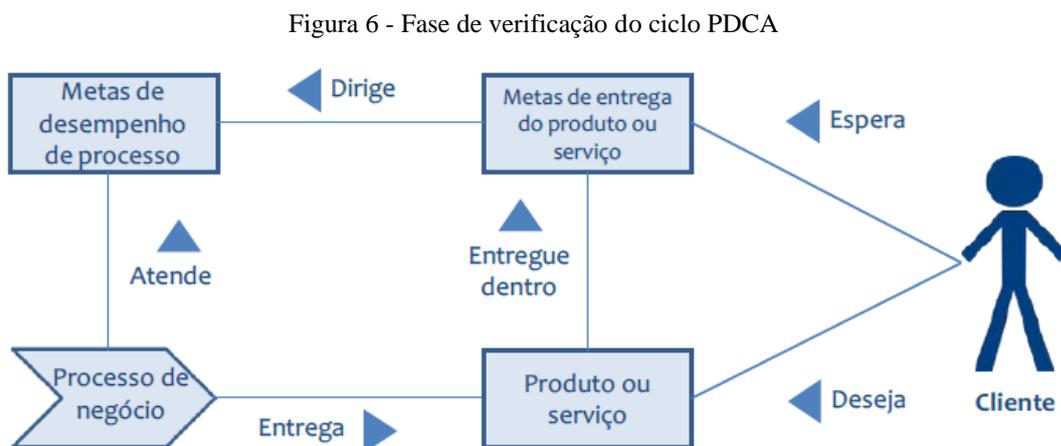
2.4.3 Check

O objetivo da fase "verificar" é o de medir o desempenho real dos processos e compará-los com o desempenho esperado do processo. As expectativas desenhadas na fase "planejar" são orientadas pelas expectativas dos clientes (tanto internos, quanto externos) e, desta forma contribuem diretamente para o estabelecimento de metas do processo

O racional por trás do desenvolvimento das metas se dá da seguinte forma:

- Se as metas operacionais são atendidas, as metas funcionais são atendidas;
- Se as metas funcionais são atendidas, as metas do processo de negócio são atendidas;
- Se as metas de processo são atendidas, o cliente estará satisfeito.

O racional desenvolvido acima é claramente evidenciado no esquema abaixo:



2.4.4 Act

O Objetivo da fase "Agir" é o de definir ações e agir de acordo com os dados de desempenho obtidos na fase "Verificar". Deve-se considerar nesta fase:

- Coleta e agregação de dados e observações (provenientes da fase "verificar");
- Análise dos dados e observações ponderadas por criticidade e impacto;
- Desenvolvimento de recomendações (*As Is versus To Be*);
- Priorização de elementos críticos para serem tratados na próxima fase ("*plan*").

2.5 Modelagem de processos de negócio

Pode-se definir modelagem de processos de negócio como "conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos" (ABPMP, 2013). Tem por objetivo criar uma representação completa e precisa do funcionamento de um processo. Um modelo, por sua vez, pode ser definido como "Uma representação simplificada da realidade, de um conceito, ou de uma atividade" (ABPMP, 2013). Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, narrativos ou uma combinação destes.

2.5.1 Conteúdo de modelo de processos

Um modelo de processos inclui ícones que representam majoritariamente: atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo.

Para modelar um processo pode-se utilizar diagramas, mapas de processo e modelos de processo (muitas vezes utilizados como sinônimos). Entretanto, cada uma das nomenclaturas apresentadas representa um nível de detalhamento diferente e propósitos diferentes:

- Diagrama: Retrata os principais elementos de um fluxo de processo, mas omite detalhes menores. Tem como objetivo identificar e entender as principais atividades do processo.
- Mapa: Fornece uma visão abrangente dos principais componentes do processo e apresenta nível de detalhamento superior ao diagrama. Tem por objetivo agregar mais informação, mas omitindo certo detalhamento considerado desnecessário para o propósito do Mapa.
- Modelo: Implica a representação de um determinado estágio do negócio (atual ou futuro) e dos respectivos recursos envolvidos (pessoas, informação, instalações, entre

outros). Busca-se um maior nível de detalhamento e, desta forma, requer mais dados acerca do processo e dos fatores que com ele estão envolvidos.

Os Diagramas e mapas são conceitos relativamente próximos, entretanto, o conceito de modelo difere-se de forma considerável dos conceitos de diagrama e mapas:

Tabela 4 - Diagrama ou mapa de processos *versus* modelo de processos

Diagrama ou mapa de processos	Modelo de processos
Notação ambígua	Convenção padronizada da notação
Baixa Precisão	Tão preciso quanto necessário
Menos detalhado	Mais detalhado
Ícones (representando componentes do processo) "inventados" ou vagamente definidos	Ícones objetivamente definidos e padronizados
Relacionamentos dos ícones retratados visualmente	Relacionamentos dos ícones definidos e explicados em anotações, glossário do modelo de processos e narrativas de processo
Limitado a representar ideias simples ou um contexto de alto nível	Pode representar a complexidade adequada
Limitado a retratar um momento específico da realidade	Pode crescer, evoluir e amadurecer
Pode ser criado com ferramentas simples de diagramação	Deve ser criado com a ferramenta adequada ao objetivo
Simple de utilizar, mas não permite explorar a informação de forma detalhada	Pode fornecer simulação manual ou automatizada do processo
Difícil de conectar com outros modelos existentes	Ligações verticais e horizontais, mostrando relacionamentos entre os processos e diferentes níveis de processo

Continua

Continuação Tabela 4

Diagrama ou mapa de processo	Modelo de processos
Utiliza estruturas comuns de gerenciamento de arquivos	Utiliza repositório de modelos relacionados e suportados por BPMS (<i>Business Process Management System</i>)
Apropriado para certas capturas rápidas de ideias	Apropriado para qualquer nível de captura de processos, análise e desenho
Não é adequado para importação de BPMS	Pode ser importado por BPMS

Fonte: ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

Os modelos de processo podem ser divididos em estáticos ou dinâmicos. Modelos estáticos representam um estado único de um processo de negócio. Tais modelos estabelecem linhas-base, documentam etapas de configuração, representam estados futuros a partir de pressupostos de metas ou riscos do processo, gerenciam mudança e levam o processo a um nível mais alto de maturidade. Já os modelos dinâmicos permitem interação com um ator de processo e possibilitam a visualização de uma tendência ao longo do tempo através de ferramentas de simulação.

2.5.2 Componentes de processos

Os componentes de processo especificam propriedades, comportamento, propósito e outros elementos de processo. Os principais componentes de um processo são:

- Entradas e saídas
- Eventos e resultados
- Custos e valor agregado
- Papéis e organizações
- Tempo de trabalho, manuseio, espera e transmissão
- Número de pessoas disponíveis para desempenhar tarefas
- Regras de entrada, saída, junção e decisão
- Probabilidades e Distribuição de probabilidades.

2.5.3 Notações de modelagem de processos

Pode-se definir "notação" como "*conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos*" (ABPMP, 2013, p.77).

A notação de modelagem de processos inclui ícones que ajudam a mostrar o relacionamento entre diversos componentes de processos de negócios. Hoje, existem inúmeros padrões de notação de modelagem. Entretanto, existem normas e convenções para a utilização de notações e trabalhar com tais oferece inúmeras vantagens, dentre as quais: normas apresentam um conjunto de símbolos, linguagem e técnicas comuns para que as pessoas possam se comunicar, apresentam consistência de forma e significado, e apresentam possibilidade de importação e exportação de modelos de processos entre diferentes ferramentas.

As notações mais comuns no mercado são:

- BPMN (*Business Process Model and Notation*): Criado pelo *Object Management Group*) - útil para apresentar um modelo para diferentes públicos-alvo.
- Fluxograma: originalmente aprovado como um padrão ANSI (*American National Standards Institute*). Facilita entendimento rápido do fluxo de um processo.
- EPC (*Event driven Process Chain*): Desenvolvido como parte da estrutura de trabalho ARIS. Útil para modelar conjuntos complexos de processos.
- UML (*Unified Modeling Language*): Mantido pelo *Object Management Group*, consiste em um conjunto-padrão de notações técnicas de diagramação orientado à descrição de requisitos de sistemas de informação
- IDEF (*Integrated Definition Language*): Padrão da *Federal Information Processing Standards* dos EUA. Destaca entradas, saídas, mecanismos, controles de processo e relação dos níveis de detalhe do processo e relação dos níveis de detalhe do processo superior e inferior
- *Value Stream Mapping*: Consiste em um conjunto intuitivo de símbolos usado para mostrar a eficiência de processos.

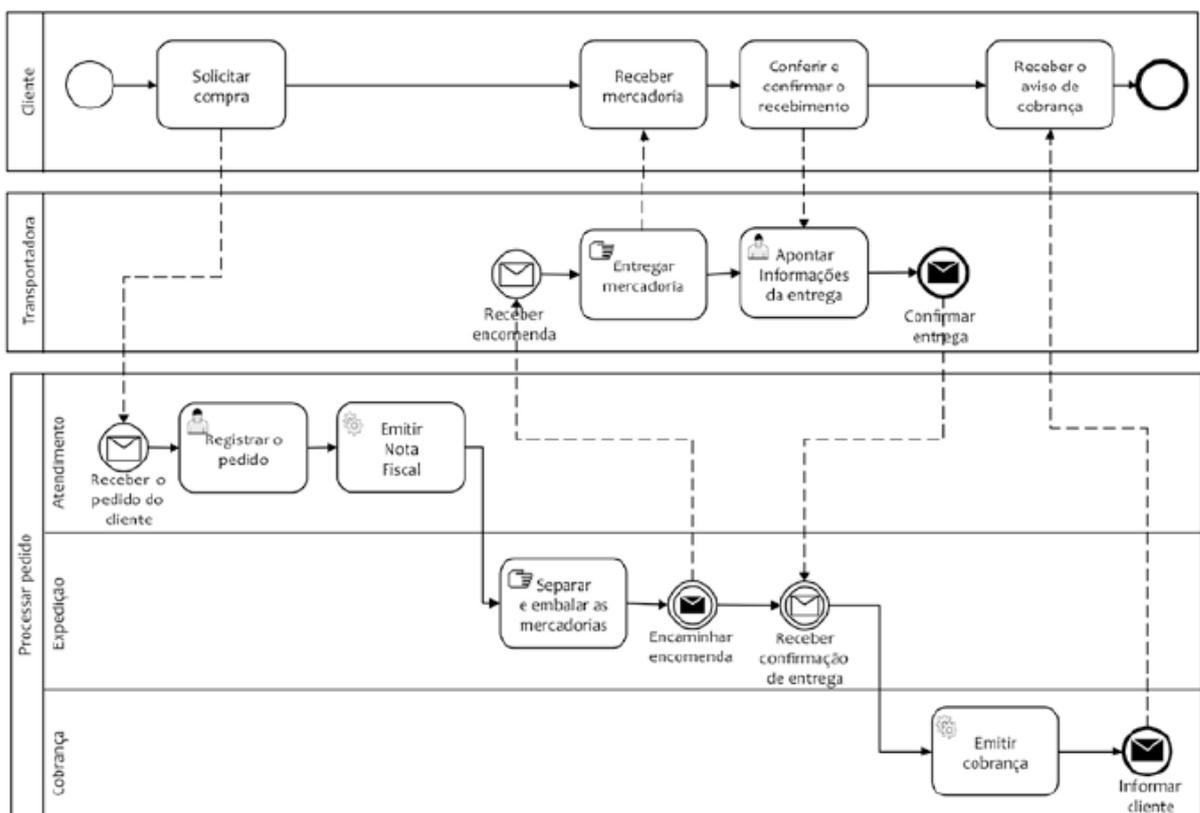
O presente trabalho desenvolveu modelos de processos baseados no BPMN. Desta forma, se faz necessário um desenvolvimento conceitual da notação.

2.5.4 Business Process Model and Notation (BPMN)

O BPMN é um padrão criado pela BPMI (*Business Process Management Initiative*) e incorporado ao OMG (*Object Management Group*). A notação apresenta um conjunto robusto de símbolos para modelagem de diferentes aspectos de processos de negócio. O padrão apresenta crescente aceitação em diversas ferramentas de modelagem.

Suas principais características são ícones organizados em conjuntos descritivos e analíticos para atender diferentes necessidades de utilização e notação que permitem indicar eventos de início, intermediário e fim. Apresenta fluxo de atividades e mensagens, além de comunicação intranegócio e colaboração internegócio. Como todas as notações, apresenta vantagens e desvantagens. Entre as principais vantagens em sua utilização, apresenta uso e entendimento difundido em muitas organizações, apresenta versatilidade para modelar diversas situações de um processo e é suportado por diversas ferramentas BPMS. Já em relação as desvantagens apresentadas pela notação, pode-se mencionar o treinamento e experiência exigido para a correta utilização dos símbolos e a dificuldade inerente à notação em visualizar o relacionamento entre vários níveis do processo.

Figura 7 - Exemplo de processo modelado via BPMN



2.6 Fatores críticos de sucesso

Pode-se definir o termo *fator crítico de sucesso* como variáveis que exigem da empresa um desempenho satisfatório, de forma que as estratégias competitivas sejam devidamente sustentadas (BARBARÁN, 1999). Para Francischini (2005, p.350) fatores críticos de sucesso são definidos como “variáveis e áreas da empresa que possuem maior possibilidade de contribuição e relevância para o resultado desejado”. De maneira mais simples, ABPMP (2013, p.423) apresenta o conceito como “condições que devem ocorrer para assegurar o sucesso”. Para Rotondaro (2006, p.40), fatores críticos de sucesso podem ser definidos como:

“Conjunto de condicionantes/variáveis críticas de sucesso necessárias e suficientes que permitem à organização perseguir e realizar os objetivos estratégicos de referência.”

Entre exemplos, Rotondaro (2006) menciona exemplos de Fatores críticos de sucesso, como satisfação dos clientes, qualidade e confiabilidade de produtos, *time to market*, inovação, flexibilidade e agilidade, custos de projeto e produção e logística integrada.

2.6.1 Fatores críticos de sucesso em BPM

Segundo a literatura, diversos autores mencionam em suas obras fatores críticos de sucesso similares para a gestão de processos de negócio. Auxiliado por Santos, Santana e Alves (2012) constataram-se oito fatores críticos de sucesso para a implementação do BPM na literatura, consolidando-os, conforme a seguir:

2.6.1.1 Metodologia estruturada de Implementação

De acordo com Jeston e Nelis (2006), uma abordagem de implantação estruturada e sistemática se faz necessária, na medida em que a abordagem empírica ou por técnicas de gerenciamento de projeto conduzirá a uma iniciativa caótica e de alto risco de falhas. O FCS foi mencionado em ABPMP (2013), FNQ (2005), Jeston e Nelis (2006), Lock (2008), Pritchard e Armistead (1999), Smith e Furt (2009) e Trkman (2010).

2.6.1.2 Mudança organizacional

O fator crítico de sucesso está associado à necessidade de alteração de estrutura organizacional, uma vez que, com a implantação de um sistema de gestão de processos de negócio, a visão orientada por processos se faz presente e, conseqüentemente, as atividades passam a ser executadas transversalmente. Pode-se mencionar o fato de quanto maior a

maturidade de uma organização, maior será a alteração na estrutura da organização (PRITCHARD e ARMISTEAD, 1999). O FCS foi mencionado em ABPMP (2013), Davidson e Holt (2008), Jeston e Nelis (2006), Lock (2008), Pritchard e Armistead (1999) e Trkman (2010).

2.6.1.3 Treinamento de equipe de processos

O fator crítico de sucesso leva em consideração a necessidade de alinhamento da equipe que estará responsável pela implementação de um sistema de gestão de processos de negócio com os objetivos e estratégias da companhia em que está sendo executada a implementação (DAVIDSON e HOLT, 2008). O sucesso da implementação depende deste fator, uma vez que existe variação no perfil da equipe responsável pela implantação. O FCS foi mencionado em ABPMP (2013), Davidson e Holt (2008), FNQ (2005), Jeston e Nelis (2006), Lock (2008) Pritchard e Armistead (1999), Smith e Furt (2009) e Trkman (2010).

2.6.1.4 Atuação de um patrocinador executivo

O fator crítico de sucesso está diretamente relacionado à necessidade de manter envolvidos nos projetos a alta diretoria da companhia. O fato se faz necessário, uma vez que a motivação e disponibilidade das pessoas é reduzida quando o patrocínio executivo se faz ausente (SMITH e FURT, 2009). O FCS foi mencionado em ABPMP (2013), Jeston e Nelis (2006), Pritchard e Armistead (1999) e Smith e Furt (2009) e Trkman (2010).

2.6.1.5 Pessoas e empowerment

O fator crítico de sucesso está diretamente relacionado com a presença e papéis de cada indivíduo na organização, uma vez que elas necessitam compreender suas metas e objetivos, ou seja seu papel, para que executem suas tarefas de forma flexível e criativa (JESTON e NELIS, 2006). O FCS é mencionado nas obras de Davidson e Holt (2008), FNQ (2005), Jeston e Nelis (2006), Pritchard e Armistead (1999) e Trkman (2010).

2.6.1.6 Alinhamento estratégico

O fator crítico de sucesso leva em consideração a necessidade de alinhar-se a iniciativa à estratégia da organização, uma vez que sua implementação deve condizer com os objetivos e metas da companhia (JESTON e NELIS, 2006). Pode-se encontrar o fator crítico de sucesso

mencionado na literatura em ABPMP (2013), Jeston e Nelis (2006), Pritchard e Armistead (1999) e Trkman (2010).

2.6.1.7 Medição e monitoramento da iniciativa

O fator crítico de sucesso refere-se à necessidade de medir-se o desempenho de um processo, garantindo que ele mantenha-se agregando valor à companhia e que mantenha-se atendendo os objetivos estabelecidos para tal (ABPMP, 2009). O fator crítico de sucesso é evidenciado em ABPMP (2009), Jeston e Nelis (2006), Pritchard e Armistead (1999) Smith e Furt (2009) e Trkman (2010).

2.6.1.8 Automação de processos

O fator crítico de sucesso está diretamente relacionado com o custo e com a velocidade com o qual o processo passa a ser executado após automatizado, uma vez que espera-se redução de ambos parâmetros após a automação do processo. O fator crítico de sucesso é mencionado em ABPMP (2013), Pritchard e Armistead (1999) e Trkman (2010).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se a metodologia que será utilizada para o desenvolvimento da solução do problema diagnosticado. A estrutura resumida da metodologia aplicada ao presente trabalho é apresentada a seguir:

- Estabelecimento de um *framework* para a gestão dos processos de negócio;
- Seleção de processos prioritários;
- Mapeamento dos processos de negócio prioritários;
- Análise e melhoria dos processos de negócio.

3.1 Estabelecimento de um *framework* para a gestão dos processos de negócio

Burlton (2001) propõe um modelo de desenvolvimento para o BPM. De acordo com o autor, pode-se dividir o processo de gestão de processos em quatro grandes grupos (ou modos) inter-relacionados temporalmente, seguindo uma sequência lógica de etapas em sua aplicação. Os quatro modos são apresentados à seguir, com cada uma das suas subetapas:

- Modo estratégico
 - Contexto do negócio
 - Arquitetura e alinhamento
- Modo de projeto
 - Visão
 - Entendimento
 - Renovação
- Modo de realização
 - Desenvolvimento
 - Implementação
- Modo operacional
 - Melhoria contínua e educação

3.1.1 Modo estratégico

Destinado a estabelecer diretrizes estratégicas. Tem como função alinhar projetos de renovação com as perspectivas estratégicas da organização, direcionando esforços e recursos para processos prioritários da companhia. Dado o elevado dinamismo do ambiente externo à empresa, mostra-se de elevada importância a constante reavaliação dos processos prioritários.

3.1.1.1 Contexto do negócio

Fase composta pelas atividades de identificação dos *stakeholders* e suas expectativas. Conta também com o estabelecimento dos planos de KPIs (*Key Performance Indicators*) e esboços de *balanced scorecards*, documentando as metas esperadas com a implementação do sistema de gestão de processos. O segundo passo da subfase foge do escopo do trabalho, uma vez que propõe-se o gerenciamento dos processos de negócio através de um piloto e não diretamente através de sua implementação.

3.1.1.2 Arquitetura e alinhamento

Fase composta pela identificação da arquitetura de processos e relacionamento desta estrutura com os ativos da empresa, tais como TI (Tecnologia da Informação), RH (Recursos Humanos) e infra-estrutura. Avalia-se a arquitetura de processos segundo o impacto no negócio, de acordo com os fatores críticos de sucesso identificados também nesta fase. Resulta desta fase a hierarquia de processos prioritários, os quais requerem atenção urgente.

3.1.2 Modo de projeto

O modo de projeto é destinado a projetar a renovação dos processos, norteando-se pelas prioridades estabelecidas anteriormente.

3.1.2.1 Visão

Fase composta pelo estabelecimento do plano do projeto, levando-se em conta custo, comunicação, risco e cronograma. Além disso, a fase é composta por atividades similares às da fase “contexto do negócio”, entretanto com um enfoque sobre o processo prioritário em questão. Suas atividades são definidas como identificação dos *stakeholders* relacionados ao processo prioritário e estabelecimento de KPIs para o processo atrelados aos KPIs do negócio, permitindo a comparação dos resultados com a meta estabelecida.

3.1.2.2 Entendimento

Fase composta pelo estabelecimento da situação *As Is*, ou seja, avaliação da situação atual do processo, identificando os pontos fortes (a serem mantidos e até mesmo melhorados) e fracos, que exigem urgência na solução dos seus defeitos. A fase é composta pelo mapeamento e modelamento dos processos medidos em termos de performance. As principais deficiências, gargalos e oportunidades do processos são identificadas e priorizadas. Rotondaro (2012)

propõe uma metodologia mais ampla, mas que representa o mesmo ideal, através da seleção dos objetivos estratégicos de referência, seleção dos fatores-chave, seleção dos processos relacionados aos fatores-chave e seleção dos processos prioritários para renovação.

3.1.2.3 Renovação

A fase de renovação pode ser definida como o resultados da fase de entendimento, ou seja, os processos são redesenhados de forma a atender as expectativas futuras (*To Be*), assim como são definidos os facilitadores e habilitadores do processo desejado. Os novos modelos propostos devem ser validados e testados, garantindo a performance projetada.

3.1.3 Modo de realização

O modo de realização é destinado a mobilizar recursos e implementar o modelo, tornando o modelo executável na prática.

3.1.3.1 Desenvolvimento

A fase desenvolvimento estabelece o momento para desenvolver ou adquirir a infraestrutura, tecnologia e competências necessárias para a execução dos novos processos. Além disso, nesta fase, se faz necessária a definição de novos papéis e alinhamento com a estrutura organizacional, associado ao treinamento requerido para a execução dos processos em questão.

3.1.3.2 Implementação

Na fase de implementação, testes pilotos são realizados com o objetivo de refinamento dos processos e consequente implementação da mudança no ambiente corporativo. O resultado desta fase, dependendo da satisfação com que realiza o propósito que possui, pode induzir ao retorno à fase de desenvolvimento, desenvolvendo novas propostas de projetos. Burlton (2001) observa a necessidade de alguns projetos exigirem maior detalhamento em algumas fases, dependendo do tamanho do projeto, dos riscos, dos custos, do número de processos, da performance requerida, do impacto humano e do envolvimento dos gestores.

3.1.4 Modo de operação

O modo de operação diz respeito aos processos em regime permanente de atuação a sua única fase (de melhoria contínua e educação) não é trivial. Sua maior contribuição da perspectiva

de gerenciamento de projetos é o de contínua avaliação e melhoria dos processos. Os resultados desta fase são contribuintes significativos para as próximas rodadas de formulação de estratégias.

3.2 Mapeamento de processos de negócio

Com o objetivo de levantar e documentar os processos existentes na companhia, ou seja, levantamento da situação *As Is*, para posterior elaboração de um plano de projeto de renovação e o estabelecimento de indicadores de performance dos processos, dá-se início o levantamento dos processos de negócio. Todos os funcionários são comunicados sobre o andamento do projeto e os objetivos esperados do esforço que será realizado pela equipe designada pelo andamento do projeto. As técnicas apresentadas por Valle, Oliveira e Braconi (2009) para levantamento de informações necessárias à descrição de um processo são divididas em quatro grandes grupos:

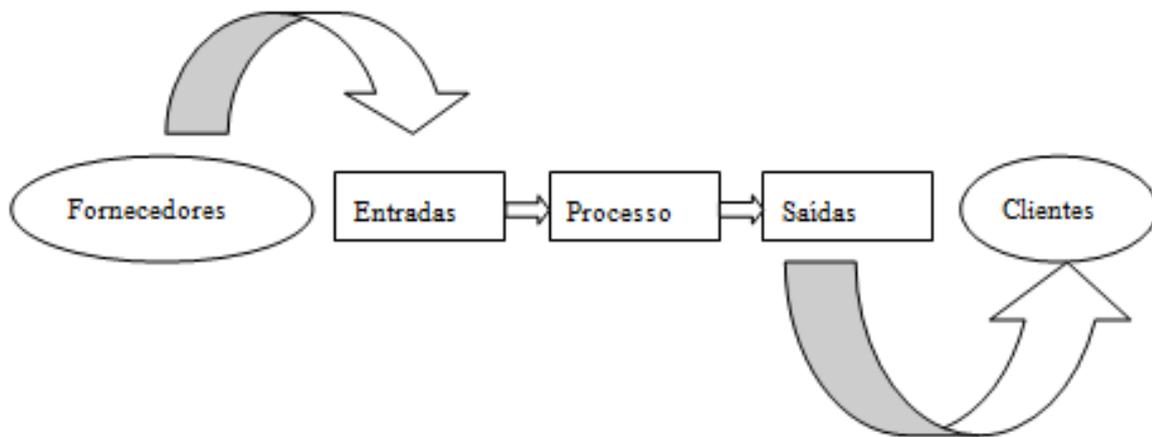
- Questionário
 - São aplicados a um elevado número de pessoas e permitem o manuseio de um grande número de informações. Requer elevada estruturação e direção ao problema que se quer analisar, resultando em pequena flexibilidade em sua aplicação.
- Entrevista
 - São aplicadas a um número reduzido de pessoas e permitem o diálogo interativo, as identificações das reações dos entrevistados e grande flexibilidade na estrutura original da entrevista
- Workshops
 - São aplicados a um número reduzido de pessoas, permitindo discussão aberta. Tem como principal resultado a evolução na forma de interpretar e tratar processos.
- Observação
 - Verificação dos processos de trabalho, com pequena ou nenhuma interferência do analista. Permite o estudo de situações de elevada especificidade ou complexidade.

Além das formas propostas por Valle, Oliveira e Braconi (2009), também existem propostas de levantamento de processos em ABPMP (2013) como:

- Conferência via web
 - Segundo a obra, conferências via web funcionam da mesma forma que *workshops*, mas trabalham em melhor regime em pequenos grupos, quando os integrantes que participarão estão geograficamente distantes uns dos outros ou da própria origem do *workshop*.
- Aprender o processo
 - Segundo a obra, outra forma válida de se mapear processos é o de aprender processos que estão sendo executados ao invés de somente observar o responsável durante a execução. Desta forma, proporciona-se àquele que aprende o processo um conhecimento mais profundo acerca do processo que se está estudando.
- Análise de vídeo
 - A forma de mapeamento de processo apresentada se refere a gravar em vídeo os processos que são executados para posterior análise. De acordo com a obra, a análise de vídeo proporciona a possibilidade de convidar a personagem do processo para adicionar comentários após o estudo, mas deve-se tomar cuidados especiais envolvendo os direitos de imagem da personagem.
- Simulação de atividades
 - Apesar da obra propor a simulação de atividades como uma forma diferente de mapeamento de processos, pode-se concluir que a simulação de atividades nada mais é do que a proposta de *Aprender o processo*, uma vez que a proposta de simulação de atividades é o de estudar cada uma das atividades detalhadamente, observando-se suas entradas, saídas e regras de negócio que gerem seu funcionamento.

Rotondaro (2012) propõe que o mapeamento de processos seja iniciado pelo enquadramento do processo, ou seja, a identificação do acrônimo FEPC (Fornecedores, Entradas, Processo, Saídas e Cliente). A proposta de Rotondaro (2012) pode ser associada com a proposta presente na obra ABPMP (2013) envolvendo a simulação de atividades. Apresenta-se a seguir o diagrama que ilustra a proposta de Rotondaro (2012).

Figura 8 - FEPS



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Rotondaro (2012)

A seqüência lógica da elaboração do FEPS pode ser resumida da seguinte forma:

- Determinação do propósito
 - Determinar a razão da existência de um processo e quais são os resultados esperados deste processo
- Análise de Saídas
 - Determinar quais são os produtos de um processo em quando termina este processo
- Dados dos Clientes
 - Determinar quem utiliza os produtos do processo
- Análise de Entrada e Fornecedores
 - Determinar quem são os fornecedores do material ou informação com o qual se trabalha e que efeito estes possuem sobre o resultado final de um processo.
- Determinação dos passos do processo
 - Determinar quais são as atividades de conversão de determinada entrada em saída.

Em seguida, Rotondaro (2012) propõe o desenho dos processo e a melhoria dos processos (discutidos a frente).

Para o desenvolvimento do presente trabalho, as ferramentas de mapeamento de processos que se fazem mais adequadas residem nas propostas de Rotondaro (2012) associada a parte do proposto na obra ABPMP (2013). A forma com que serão mapeados os processos no

presente trabalho será em uma visão macro o levantamento do FEPSC através do acompanhamento via observação e aprendizagem dos processos.

3.3 Seleção de processos prioritários

Conforme Burlton (2001), os processos prioritários podem ser selecionados à partir da avaliação do seu impacto no negócio. Nesta fase, dentre os processos operacionais existentes na companhia, serão priorizados os processos que requerem reavaliação e posterior desenho de um novo processo. Para tanto, se faz necessário o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso, uma vez que, é através do seu desdobramento que as perspectivas estratégicas da empresa são avaliadas coerentemente.

Rotondaro (2012) propõe a utilização de duas matrizes em conjunto para conduzir a avaliação dos processos e definí-los como prioritários. A primeira delas, nomeada "avaliação do impacto sobre o negócio" é a matriz FCS *versus* Processos, que possui o objetivo de verificar a correlação dos processos com cada um dos FCS, através do estabelecimento de pesos e intensidades de correlação.

Tabela 5 - FCS *versus* Processos

	FCS ₁	FCS ₁	...	FCS _m	Total
Peso					
P ₁					
P ₂					
...					
P _n					

Fonte: adaptado pelo autor de Rotondaro (2012)

Já a segunda delas, nomeada "avaliação da qualidade de desempenho", é representada pela matriz BQ (*Business versus Quality*), a qual representa o impacto no negócio *versus* qualidade do desempenho.

Tal matriz leva em consideração escala de impacto variando de 1 a 5 (Modesto a Fundamental) e escala de qualidade de desempenho variando de I a A (Insuficiente a ótimo). Para tanto, serão estabelecidos critérios que identifiquem aspectos de qualidade relevantes para os processos em si e, não somente em relação à implementação do BPM na companhia.

Ao correlacionar as informações extraídas e trabalhando-se com regiões da matriz, é possível identificar os processos que requerem maior atenção, divididos especialmente em quatro áreas:

- Área de urgência: região de processos fundamentais que apresentam desempenho inadequado. Requer um reprojeto em termos de organização, procedimentos, tecnologia e responsabilidades, buscando subir verticalmente em direção à região de aprimoramento.
- Área de melhoria: processos de importância mediana que apresentam desempenho inadequado. Requerem melhorias localizadas buscando subir verticalmente para a região da adequação.
- Área de aprimoramento: região de processos fundamentais e desempenho adequado. Requer monitoramento contínuo e aperfeiçoamento constante de forma a garantir um desempenho satisfatório da empresa como um todo.
- Área de adequação: região de processos de importância discreta e que possuem um desempenho satisfatório. Monitoramento e controle são suficientes para garantir um funcionamento adequado dos processos da região.

Tabela 6 - Matriz B *versus* Q

Qualidade do Desempenho (Q)	A	Adequar			Aprimorar	
	B					
	C					
	D	Melhorar			Urgência	
	I					
	1	2	3	4	5	
Impacto no Negócio (B)						

Fonte: adaptado pelo autor de Rotondaro (2012)

Uma análise similar é proposta em ABPMP (2013) aonde utiliza-se uma matriz Urgência x Importância para se estabelecer os processos prioritários a serem remodelados.

Tabela 7 - Matriz Importância *versus* Urgência

Importância	Alta		Processos prioritários de análise
	Baixa		
		Baixa	Alta
		Urgência	

Fonte: Adaptado pelo autor de ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

Para o presente trabalho, a metodologia de seleção de processos prioritários proposta por Rotondaro (2012) se mostra adequada e será aplicada conforme apresentado, sendo utilizadas as matrizes FCS *versus* processos e impacto *versus* qualidade.

3.4 Modelagem de processos

A modelagem de processos baseia-se na construção de uma representação gráfica do fluxo entre atividades interconectadas. Tal representação indica a lógica e o encadeamento de um processo. A Modelagem pode ser utilizada tanto para a descrição *As Is* de um processo, quando para a situação *To Be* do mesmo processo. Segundo Braconi e Oliveira (2009) as principais técnicas de modelagem de processo são:

- BPMN (*Business Process Modeling Notation*)
- UML (*Unified Modeling Language*)
- IDEF (*Integrated Definition*)
- EPC (*Event-driven Process Chain*)

Para a escolha da alternativa de ferramenta utilizada no mapeamento do processo, segundo Braconi e Oliveira (2009), deve-se levar em consideração diversos fatores de aplicabilidade, como:

- Intuitividade;
- Abrangência;
- Padronização;
- Intercambiabilidade entre ferramentas e plataformas;
- Estruturação e suporte.

Conforme o ABPMP (2013) e Braconi e Oliveira (2009), cada ferramenta apresenta um nível de viabilidade de aplicação. Entretanto, para o presente trabalho, a ferramenta mais adequada na modelagem dos processos se mostra como o BPMN, uma vez que apresenta todos os requisitos (intuitividade, abrangência, padronização, intercambialidade entre ferramentas e plataformas, estruturação e suporte). Além de possuir todos os requisitos necessários, a correlação entre o BPMN e a intercambiabilidade entre ferramentas e plataformas é um ponto fundamental na decisão do autor, para que no futuro, um sistema de gestão de processos de negócio seja implementado na regional brasileira da Procter & Gamble, sob a linguagem mais simples e integrada possível.

3.5 Seleção do BPMN como ferramenta de modelagem

O BPMN foi criado com o objetivo de padronizar a linguagem de modelagem de processos de negócio, simplificando o entendimento do usuário final. O responsável pelo seu desenvolvimento foi a BPMI (*Business Process Management Initiative*), a qual foi instituída através de um acordo estabelecido por empresas de ferramentas e modelagem que possuíam notações próprias.

O objetivo da criação foi atingido, uma vez que com apenas quatro elementos essenciais (atividades, eventos, *gateways* e conectores) tornou-se possível modelar uma diversidade elevada de processos com os mais diversos níveis de complexidade.

Segundo Almeida Neto (2009), a implementação do BPM figurando a linguagem BPMN apresenta as seguintes vantagens competitivas:

- Padronizada e gerida pela OMG (*Object Management Group*) – fundação com reputação elevada no mercado de padrões abertos e composto por empresas, universidades e órgãos do governo americano;
- Possui integração com diversas ferramentas de modelagem;
- Permite a conversão dos diagramas de processos de negócio em linguagem de execução de processo de negócio, o que facilita a implementação de um desenho de processo;
- Consolida as facilidades de outras técnicas consagradas como o UML e o IDEF;
- Permite a integração do mundo externo ao sistema, através de interfaces de comunicação.

3.5.1 Elementos básicos

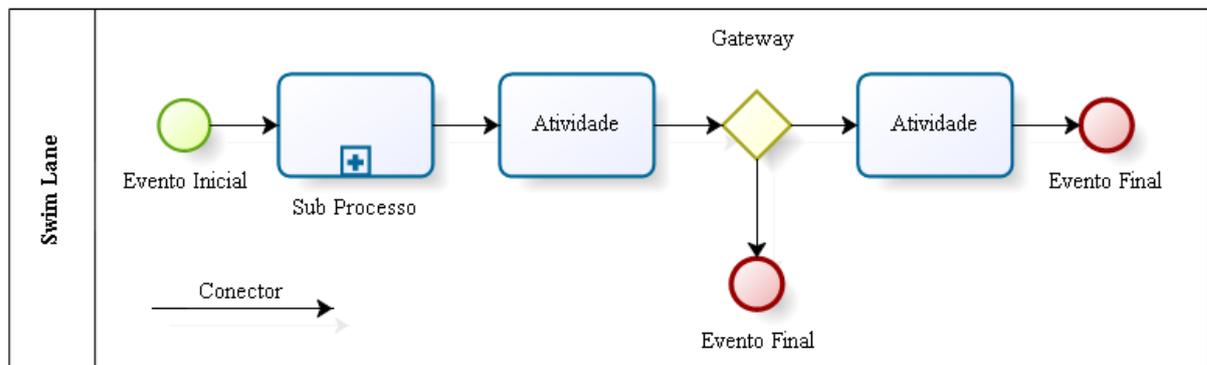
De acordo com OMG (2011), os elementos básicos do BPMN são eventos, atividades, *gateways* e conectores.

- **Eventos:** acontecimentos durante o processo, os quais afetam o fluxo do modelo e que normalmente possuem um disparador ou resultado representados no centro do círculo que os simboliza. Existem três tipos de eventos, de acordo com o momento que ocorrem no processo (início, intermediário e fim)
- **Atividades:** trabalhos genéricos executados no processo. Podem ser divididos em tarefas (atividades atômicas) e subprocessos (compactados ou expandidos);
- **Gateways:** filtros de decisão para controle de fluxo. Baseado em condições e especificações internas, permite a convergência ou divergência do fluxo;
- **Conectores:** indicam fluxo. Existem três tipos de conectores (indicadores de sequência de fluxo, indicadores de fluxo de mensagem e indicadores de associação de elementos).
 - Sequência de fluxo: determinam ordem entre atividades realizadas;
 - Fluxo de mensagem: determinam o fluxo de mensagens entre dois participantes das atividades ou subprocessos;
 - Associação de elementos: determinam a associação de informações dados e artefatos aos objetos de fluxo.

3.5.1.1 Notações

As notações do BPMN que serão utilizadas no presente trabalho são apresentadas a seguir, sob o formato de um processo padrão:

Figura 9 - Notações BPMN



Fonte: elaborado pelo autor com Bizagi Software®

3.5.1.2 Elementos adicionais

Além dos elementos apresentados, elementos adicionais auxiliam em maior detalhamento dos processos estudados. Tais elementos são os disparadores, as *swimlanes* e os artefatos.

- Disparadores: Elementos que desencadeiam fluxo de atividades subsequentes (*Throw*) ou elementos que aguardam determinado sinal para dar continuidade ao fluxo (*Catch*)
- *Swimlanes*: Elementos que auxiliam a divisão e organização de atividades entre atores do processo. São divididas em:
 - *Pools* (Piscinas): Utilizadas para representar entidades de negócios;
 - *Lanes* (Raias): Utilizadas para separar atividades entre responsáveis;
- Artefatos: Utilizados para auxiliar a compreensão de determinada arquitetura de um processo de negócio no contexto da organização, além de auxiliar a leitura do diagrama em si. Os artefatos padrões do BPMN são divididos em:
 - Dados: Utilizados para mostrar informações requeridas e criadas por atividades;
 - Grupo: Utilizado para agrupar informalmente elementos a um tipo de categoria, com o propósito de análise e documentação;
 - Anotação: Utilizadas para facilitar a leitura do diagrama.

3.6 Análise e melhoria de processos

O objetivo da última etapa da metodologia implementada é o de determinar as deficiências da situação *As Is* de um determinado processo e propor melhorias, buscando a situação *To Be* estabelecida no modo de Projeto. De acordo com ABPMP (2013), diversas formas de análise de processo estão disponíveis para utilização, como:

- Matrizes de problema / oportunidade por área (MPO/A): Identifica-se problemas, oportunidades e a que área estão relacionados através de duas perguntas básicas: "Como o trabalho pode ser feito com mais eficiência?" e "Como a operação pode ser feita com mais flexibilidade e estar preparada para mudar rapidamente?";
- Análise de custos: Identificam-se os custos dos processos através do desdobramento do processo em atividades e seus respectivos custos. Tem por objetivo reduzir custos e aumentar a produtividade do processo em questão;

- Análise de tempo de ciclo: Identifica-se o tempo total que um processo leva para ser executado e quanto tempo cada uma das atividades que o compõem toma. Tem por objetivo examinar a possibilidade de redução de tempo de execução;
- Análise de padrão: Identifica-se padrões que podem ser racionalizados para múltiplos processos, obtendo-se economia de escala;
- Análise de causa-raíz: Identifica-se a causa de um efeito após este ter ocorrido (processo reativo). Inclui coleta de dados, investigação e diagramação da relação de causa e efeito. Uma ferramenta amplamente utilizada na análise de causa raiz é o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), o qual auxilia o levantamento e detalhamento de causas raiz dos problemas identificados;
- Análise de sensibilidade: Identifica os resultados das modificações nos processos, principalmente em seus parâmetros de execução. A análise de sensibilidade auxilia o entendimento de duas características do processo: sua capacidade de resposta e variabilidade;
- Análise de riscos: Identifica se os pontos de controle de um processo funcionam de acordo com o esperado. Os riscos podem ser mapeados em matrizes de probabilidade de ocorrência *versus* impacto na organização;
- Análise de layout de local de trabalho: Auxilia no entendimento do fluxo de materiais, trabalho e recursos simultaneamente à execução do processo. Voltada especialmente para análise física do processo;
- Análise de alocação de recursos: Tem por objetivo determinar o tempo que leva uma atividade baseando-se em duas variáveis (capacidade e quantidade de recursos). Desta forma, pode-se compreender se os recursos certos estão sendo aplicados em quantidade certa no processo;
- Análise de motivação e recompensa: Tem por objetivo identificar se os executores dos processos estão recompensados de maneira adequada e, garantindo a satisfação dos executores, a probabilidade de surgirem gargalos invisíveis no processo é bastante reduzida;
- Análise de qualidade: Identifica a qualidade dos processos tanto do ponto de vista do cliente (foco em como o processo atende as necessidades do cliente), quanto do ponto de vista da organização (foco em como as atividades são executadas internamente);

- **Análise do valor:** Identifica quais atividades agregam valor ao desejado pelo cliente. Auxilia na redução de recursos dispendidos de forma ineficaz e ineficiente. As atividades de um processo podem ser classificadas como atividades que:
 - Adicionam valor ao cliente;
 - Adicionam valor ao negócio;
 - Não adicionam valor .
- **Análise de conformidade legal:** Garante que todas as atividades que são executadas estejam de acordo com padrões normativos;
- **Análise de redes sociais:** Identifica relacionamentos sociais através de relações de afinidade, interesse ou outras formas de conexão.

Visando atingir os objetivos propostos para o presente trabalho (simplificação e melhoria de processos) pode-se selecionar as análises de processo que auxiliem de maneira mais adequada o sucesso de execução do pilar de estratégia da P&G:

Tabela 8 - Tabela de adequação de análises

Análise	Adequada?	Razão
MPO/A	Sim	Os processos que serão estudados são executados somente na área <i>CTFM</i> . Por esta razão, o estudo será resumido em análise de problemas e oportunidades.
Custos	Não	Os custos dos processos de negócio estão diretamente relacionados ao tempo de execução (recompensa do funcionário) e a custos fixos (<i>SRA (Sales Research, Development & Administrative Costs)</i>), Sistemas, entre outros)
Tempo de Ciclo	Sim	Auxiliará a entender os processos que exigem maior esforço de tempo dos funcionários para executar o processo
Padrão	Sim	Auxiliará a melhor compreensão de processos que podem ser agrupados e simplificados
Causa-raíz	Sim	Quando o problema apresentar problemas <i>a priori</i> se fará necessária análise das causas destes problemas

Continua

Continuação Tabela 8

Análise	Adequada?	Razão
Sensibilidade	Não	Os processos que serão estudados não apresentam possibilidade de serem modificados para estudo de sensibilidade.
Riscos	Não	O estudo do risco dos processos em questão requer um estudo paralelo fora do escopo do presente trabalho.
Layout de local de trabalho	Não	Voltado para atividades físicas, fugindo do escopo do trabalho.
Alocação de recursos	Não	Os recursos alocados nos processos em questão podem ser resumidos em tempo de funcionários e esforços computacionais
Motivação e recompensa	Não	A análise em questão foge do escopo do trabalho
Qualidade	Sim	Estará enquadrada em análise de causa raíz.
Valor	Não	A companhia em questão trabalha ativamente na adequação de atividades que agreguem valor ao cliente (tanto interno, quanto externo), uma vez que mostra-se parte de sua cultura organizacional.
Conformidade legal	Não	A análise em questão foge do escopo do trabalho
Redes Sociais	Não	A análise em questão foge do escopo do trabalho

Fonte: elaborado pelo autor

As ferramentas de análise de processo que serão empregadas no presente trabalho, portanto, serão as análises de MPO/A, tempo de ciclo, padrão e causa-raíz.

Para a análise de processos MPO/A, o autor propõe uma modificação. Ao invés de estudar-se os problemas e oportunidades do processos em relação às diferentes áreas, serão estudados os problemas e oportunidades dos processos em apenas duas tabelas. Nesta análise mostram-se

os problemas identificados através de *brainstorming* como técnica para levantamento dos problemas (OLIVEIRA, 2006).

Tabela 9 - Matriz Problemas versus Processos

	Processos		
Problemas	Processo 1	...	Processo k
Problema 1			
...			
Problema n			

Fonte: Adaptado pelo autor de : ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

Tabela 10 - Matriz Oportunidades versus Processos

	Processos		
Oportunidade	Processo 1	...	Processo k
Oportunidade 1			
...			
Oportunidade n			

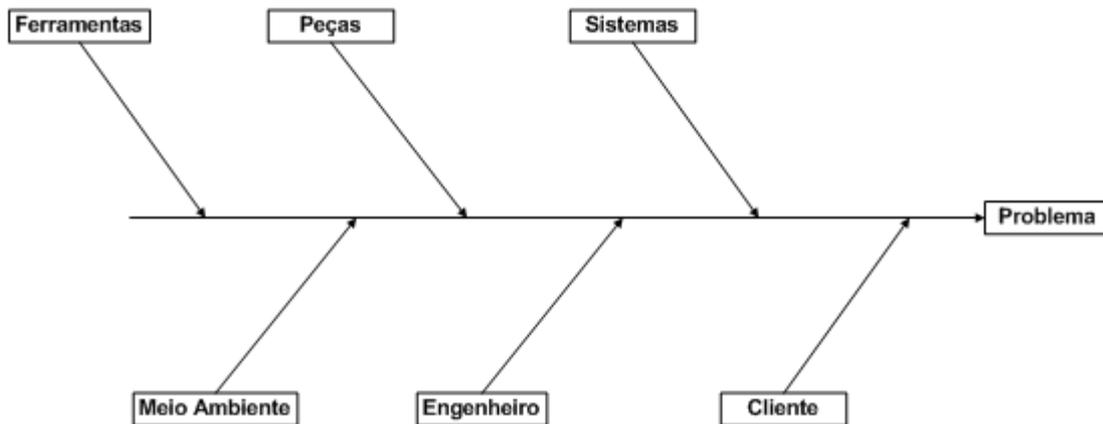
Fonte: Adaptado pelo autor de : ABPMP CBOOK v3.0 (2013)

Para a análise do tempo de ciclo, o autor do presente trabalho, ao empregar as ferramentas de mapeamento propostas (observação e aprendizagem dos processos), já estará mapeando os tempos que cada atividade exige, em média, para sua execução. Uma vez que todos os processos são executados através de computadores, os tempos serão obtidos através dos relógios dos próprios sistemas operacionais, com precisão na casa de minutos.

Para o mapeamento dos padrões, a observação e estudo dos processos se mostra como ferramenta disponível para análise.

Para análise de causas raiz dos problemas, a ferramenta amplamente utilizada é o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe), o qual auxilia o levantamento e detalhamento de causas raiz dos problemas identificados:

Figura 10 - Diagrama de Ishikawa



Fonte: elaborado pelo autor, adaptado de Rotondaro (2012)

3.7 Desenho do *To Be*

De acordo com ABPMP (2013) deve-se avaliar a situação *As Is* de determinado processo de forma que se direcione o desenho do novo processo garantindo que os parâmetros “o que, onde, quando, por que, como e por quem” sejam eficientemente respondidos. São propostas as seguintes perguntas pela obra para auxiliar que tais parâmetros sejam atendidos:

Tabela 11 - Perguntas para direcionamento do desenho da situação *To Be*

Perguntas para direcionamento do desenho da situação <i>To Be</i>
É redundante ou semelhante a outra atividade que já está sendo realizada?
Quais são os problemas, questões de qualidade e governança e por que estão ocorrendo?
Por que esse passo é necessário?
Qual é o seu propósito?
Onde deve ser feito?
Quando deve ser feito?
Quem está mais bem qualificado para executá-lo?
Está devidamente apoiado por automação?
Quais são seus principais problemas?
Como os problemas podem ser eliminados?
Como a operação pode ser realizada com maior eficácia possível?

Continua

Continuação Tabela 11

Perguntas para direcionamento do desenho da situação <i>To Be</i>
Como desperdícios percebidos podem ser removidos?
Existem padrões que precisam ser atendidos?
Como podemos monitorar a atividade e assegurar que alvos de desempenho sejam atingidos?
Quais são os fatores limitantes sobre as mudanças em processo, subprocesso, função, fluxo de trabalho, atividade ou tarefa?

Fonte: ABPMP CBOK v3.0 (2013)

4 LEVANTAMENTOS, ANÁLISES E RESULTADOS

De acordo com o *framework* proposto por Burlton (2001) o primeiro modo (estratégico) é composto pelas fases de contextualização do negócio e arquitetura e alinhamento do sistema com os diversos ativos da empresa:

- Contexto do negócio: A Procter & Gamble, em seu *OGSM (Objectives, Goals, Strategies & Measures)* para o FY1516 (Ano Fiscal 2015 / 2016) foca, entre outros, a simplificação de operações e processos como um de seus objetivos para o presente ano fiscal. Alinhando-se à estratégia da companhia para esse ano fiscal, a elaboração do BPM para a Procter & Gamble se faz fundamental para uma execução de sucesso do *OGSM*. O levantamento da estratégia corporativa não é escopo do presente trabalho, sendo utilizada como um dado para o trabalho. O alinhamento do projeto com a alta gerência (diretor e gerente sênior) foi recebido com elevada aceitação e apoio.
 - Levantamento de *stakeholders*:
 - *CTFM*: responsável pela execução de todo e qualquer processo levantado ou construído durante o projeto
 - Representante de vendas: principais clientes dos processos executados pelos *CTFM*s (clientes internos).
 - *CTLM (Customer Team Logistic Manager)*: pares de função dos *CTFM*s, entretanto, voltados para a função logística dos processos. Utilizam-se de análises executadas pelos *CTFM*s.
 - *CMK (Consumer Market & Knowledge)*: função voltada à inteligência de mercado. Utilizam-se de processos executados pelos *CTFM*s para direcionarem seus aprendizados sobre o consumidor final.
 - *SDO (Sales District Office)*: função voltada à análise das execuções em loja. Comparam análises em loja com os resultados financeiros demonstrados em relatórios elaborados pelos *CTFM*s.
 - *IDS (Information & Decision Solutions)*: função voltada à tecnologia da informação: Elaboram relatórios que são utilizados como *inputs* para relatórios elaborados pelos *CTFM*s.
 - *MOT (Moment Of Truth)*: analistas das categorias da Procter & Gamble (finanças, logística, vendas, inteligência de mercado, marketing, entre outros). Responsáveis pela elaboração de estratégias das marcas e fonte

de dados de diversos parâmetros dos SKUs (*Stock Keeping Unit*) da companhia.

- *Taxes*: responsáveis pelos parâmetros tributários dos SKUs da companhia.
 - CBD (*Customer Business Development*) F&A: responsáveis pelo carregamento de parâmetros de faturamento dos SKUs da companhia em SAP AG®.
 - Clientes da Procter & Gamble: principais objetos das análises executadas pelos *CTFMs* e, em determinadas ocasiões, fonte de dados das análises.
 - Alta diretoria e outros *CTFMs*: utilizam-se de processos e análises elaborados pelos *CTFMs* para tomada de decisão.
- Arquitetura e alinhamento: A empresa conta com o sistema de *Enterprise Architecture* MEGA Suite®. Entretanto, o acesso à ferramenta está restrito à utilização pelo autor na SMO (*Sales Market Operation*) por razões que fogem ao escopo do trabalho. Com o sucesso da implementação do BPM proposto pelo autor, existe a possibilidade da equipe de IDS da companhia levar o projeto adiante para posterior sincronização com o Sistema MEGA®. O mapeamento dos processos que será executado no presente trabalho utiliza-se da ferramenta BIZAGI® (*Open Source*).

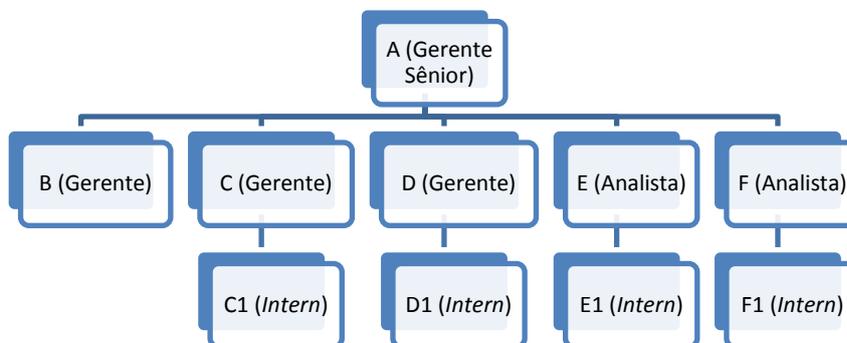
O modo de projeto, por sua vez, constituído das fases visão, entendimento e renovação é o principal foco do presente trabalho, com o objetivo de mostrar a eficiência da implementação do BPM no contexto de negócio da companhia.

4.1 Levantamento dos processos atuais (situação *As Is*)

- Para cada um dos elementos do time *CTFM* foi mapeada a situação atual de seus processos. O primeiro ponto que pode-se notar é a elevada responsabilidade dos *interns* pelos processos operacionais da área. O objetivo por trás deste fato é o de atribuir responsabilidades aos *interns* para que ganhem conhecimento dos processos da companhia e familiaridade com os números e proporções, tornando-se donos destes processos antes de trabalharem em análises mais elaboradas para a tomada de decisão da alta gerência. Desta forma, garante-se a confiabilidade das informações apresentadas e

dos relatórios elaborados. A título de recordação, apresenta-se a novamente a estrutura da área de atuação do autor:

Figura 11 - Estrutura funcional da área *CTFM*



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

Abaixo, pode-se visualizar os processos atuais que são executados na área *CTFM*. As codificações CWP, ZEER, ZMMB, ZSE16, V/LD e FBL5N representam transações do sistema SAP AG®, não representando significados particulares.

Tabela 12 - Processos e seus responsáveis

Processo	Nome simplificado	Responsável
Atualização e Análise do <i>Scorecard</i> GPA	<i>Scorecard</i> GPA	C1
Atualização e Análise do <i>Scorecard</i> CRF	<i>Scorecard</i> CRF	C1
Atualização e Análise do <i>Scorecard</i> WM	<i>Scorecard</i> WM	D
Atualização e Análise do <i>Scorecard</i> DPP	<i>Scorecard</i> DPP	E1
Atualização e Análise do <i>Scorecard</i> C&C	<i>Scorecard</i> C&C	B
Elaboração de <i>CWP Report</i>	<i>CWP Report</i>	C1/D1/E1/F1
Análise de erros de preço através do relatório ZEER	Análise ZEER	C1
Formação de preços	Formação de preços	C1/D1/E1/F1
Conferência de NF (Nota Fiscal)	Conferência de NF	C1/D1/E1/F1
Tracking de preços	Tracking de preços	E1
Elaboração de relatório de valores em aberto em AR	Relatório de AR	F1
Elaboração da CWP quebra time 4	CWP Quebra Time 4	F1
Elaboração de relatório e análise do relatório MEP	Análise do MEP	F1
Verificação de descontos logísticos	Descontos logísticos	C1/F1

Fonte: elaborado pelo autor

Para a execução dos processos apresentados, se faz necessário o suporte dos seguintes subprocessos (ou rotinas) padrões:

Tabela 13 - Subprocessos e suas utilizações

Subprocesso	Utilizado no Processo
<i>Download CWP Report</i>	<i>CWP Report / Scorecard DPP / Conferência de NF / CWP Quebra Time 4 / Análise do MEP</i>
Obtenção dados PL	Formação de preços
Inclusão padrão ZMMB	Obtenção dados PL
Inclusão padrão ZSE16	Obtenção dados PL
Inclusão padrão V/LD	Obtenção dados PL
Correção parâmetros	Obtenção dados PL
Inclusão padrão FBL5N	Análise do MEP
Atu. GPA Categorias	<i>Scorecard GPA</i>
Atu. DB_SellOutValor	<i>Scorecard GPA</i>
Atu. Participação Procter	<i>Scorecard GPA</i>
Conf. Par. ZEER	Análise ZEER
Atualização DB_SellInOutInventory	<i>Scorecard DPP</i>

Fonte: elaborado pelo autor

4.1.1 Detalhamento dos processos atuais

- *Scorecard GPA* (Grupo Pão de Açúcar): O processo consiste na atualização do documento *scorecard* e análise dos resultados. O processo é executado mensalmente e consome de 2 a 6 horas (alta variação devido a problemas pontuais que se apresentam durante a execução do processo). Seus *inputs* são exclusivamente provenientes de dados fornecidos pelo cliente sob a forma de planilhas eletrônicas transmitidos via e-mail para responsáveis na Procter & Gamble registrados. Seus principais clientes são time comercial e logístico para acompanhamento do *Sell Out* e *Share* mensal da Companhia no cliente, entre outras informações de *tracking*.
- *Scorecard CRF* (Carrefour): O processo consiste na atualização do documento *scorecard* e análise dos resultados. O processo é executado mensalmente e consome de 2 a 4 horas. Seus *inputs* são provenientes de dados fornecidos pelo cliente sob a forma de planilhas eletrônicas transmitidos via e-mail para time comercial (posteriormente encaminhado para o time financeiro) e, do sistema de informação

InfoPage da Procter & Gamble. Seus principais clientes são time comercial para acompanhamento de *Sell Out* e margem mensal da companhia e do cliente, entre outras informações de tracking.

- *Scorecard* WM (Wal Mart): O processo consiste na atualização do documento *Scorecard* e análise dos resultados. O processo é executado mensalmente e consome de 2 a 4 horas. Consiste na consolidação dos resultados do cliente Wal Mart e suas respectivas bandeiras (Bompreço, Supercenter, WMS, Maxxi e Sam's Club). Seus *inputs* são provenientes de dados exclusivamente internos à companhia, fornecidos por CBD F&A. Seus principais clientes são time comercial para acompanhamento de resultados de *Sell In* e *Sell Out* do time.
- *Scorecard* DPP (*Direct Pharmacy Channel*): O processo consiste na atualização do documento *scorecard* e análise dos resultados. O processo é executado mensalmente e consome de 8 a 12 horas. Consiste na consolidação dos resultados de três clientes (RaiaSil, DPSP e BRPharma) e de cada uma de suas bandeiras, além do cliente Cencosud, que apesar de não se tratar do mesmo canal, possui processo de atualização similar e é executado pela mesma pessoa, sendo incluído no presente *scorecard*. Seus *inputs* são provenientes de dados fornecidos pelo cliente sob a forma de planilhas eletrônicas transmitidos via *e-mail* para o time comercial (posteriormente encaminhado ao time financeiro) e, do processo *CWP Report*. Seus principais clientes são time comercial para acompanhamento de *Sell Out*, margem e *mix* mensal da companhia e do cliente, entre outras informações de *tracking*.
- *Scorecard* C&C: O processo consiste na atualização do documento *scorecard* e análise dos resultados. O processo é executado mensalmente e consome de 1 a 3 horas. Consiste na consolidação do resultado de cinco clientes (Assaí, Atacadão, Maxxi, Roldão e Tenda). Seus *inputs* são provenientes de dados fornecidos pelos clientes sob a forma de planilhas eletrônicas transmitidos via *e-mail* diretamente para o *CTFM* responsável e, também, provenientes de diversos relatórios internos à Companhia. Seus principais clientes são time comercial para acompanhamento de diversos indicadores de *Sell In* e *Sell Out*.
- *CWP Report*: O processo consiste na elaboração de Relatórios de *Sell In*. O processo é executado pelo time financeiro *On Demand* (solicitação do time comercial) ou para consolidação dos resultados mensais do time relacionado. Consome de 5 a 30 minutos (dependendo do responsável). Seus *inputs* são provenientes exclusivamente de dados

internos à companhia. Em 90% dos casos, seus clientes são time comercial e time logístico para acompanhamento de *Sell In*, enquanto nos 10% restantes, consistem em elaboração de análises de Notas Fiscais ou cálculos de descontos logísticos.

- **Análise de ZEER:** O processo consiste na análise das divergências de preço entre clientes globais (GPA, CRF e WM) e Procter & Gamble. O processo é executado diariamente e consome de 1 a 2 horas. Seus *inputs* são fornecidos por time logístico que elabora o relatório base da análise diariamente para cada um dos clientes. Os clientes deste processo são time comercial, logístico e financeiro de cada um dos time, além da alta diretoria e, tem por objetivo, acompanhar o volume de erros de preço e direcionar as respectivas correções.
- **Formação de Preços:** O processo consiste na elaboração dos custos de faturamento dos SKUs da Procter & Gamble. É executado *On Demand* (solicitação do time comercial) quando existe a necessidade de cadastro de novos produtos nos clientes. Consome de 30 a 60 minutos. Os *inputs* do processo são exclusivamente provenientes de dados internos à companhia. Os clientes deste processo são time comercial e clientes.
- **Conferência de NF:** O processo consiste na verificação dos parâmetros de faturamento de notas fiscais. O processo é ativado quando existe divergência de custos entre cliente e produtos entregues. O processo é executado *on demand* (solicitação do time logístico) e leva de 30 a 60 minutos. Os clientes deste processo são time logístico e cliente quando as notas fiscais foram faturadas corretamente e time logístico e MOT quando as notas fiscais foram faturadas incorretamente. Tem por objetivo garantir a correção de parâmetros, seja no cliente, seja internamente e evitar futuras divergências.
- **Tracking de Preços:** O processo consiste na atualização do documento Tracking de Preços e análise de resultados. O processo é executado mensalmente e consome de 2 a 3 horas. Seus *inputs* são provenientes exclusivamente de dados internos à P&G. Seus principais clientes são time comercial e alta gerência e tem por objetivo acompanhar a execução de preços dos clientes, alinhando-se à estratégia da empresa (*Price Corridor*).
- **Relatório de AR:** O processo consiste na análise da situação financeira de diversos clientes. O processo é executado diariamente às 16h e consome cerca de 5 minutos diariamente. O responsável pelo processo reduziu cerca de 95% do tempo de execução inicial após a automatização do processo. Seus *inputs* são exclusivamente de dados

internos à companhia e os clientes deste processo são os times comerciais dos clientes relacionados e tem por objetivo sinalizar os valores que possuem em aberto no AR da Procter & Gamble.

- CWP Quebra Time 4: Processo similar ao “CWP Report”, mas com quebra específica do time 4 da Procter & Gamble. O processo é executado mensalmente, consumindo cerca de 5 minutos (após automatização do processo, responsável reduziu para 80% do tempo inicial de execução).
- Análise do MEP: O processo consiste na atualização do documento MEP e análise dos resultados. O processo é executado mensalmente e consome cerca de 2 dias úteis. Seus *inputs* são primeiramente provenientes de dados internos à companhia, mas existe comunicação com o cliente durante sua execução. Seu objetivo é divulgar os clientes que atingiram 70% do planejado para o mês até metade do mês. Os times responsáveis por estes clientes recebem benefício caso a meta seja atingida e repassam a informação para os respectivos clientes. Seus clientes são os times comerciais da Procter & Gamble e os clientes referentes a cada um destes times.
- Verificação de descontos logísticos: O processo consiste no cálculo de geração de descontos logísticos para clientes variados. O processo é executado mensalmente e consome cerca de 30 minutos. Seus *inputs* são exclusivamente internos à companhia. Os clientes deste processo são os times logísticos de cada um dos clientes.

4.1.2 Detalhamento dos subprocessos atuais

- *Download CWP Report*: subprocesso utilizado para obter o relatório CWP do sistema de informação SAP AG®.
- Obtenção dados PL: subprocesso utilizado para obter-se parâmetros de formação de preços do sistema de informação SAP AG®.
- Inclusão padrão ZMMB: subprocesso utilizado para obter-se parâmetro específico *Material Group 5* do sistema de informação SAP AG®. O parâmetro é utilizado para agrupar SKUs similares sob um mesmo agrupamento.
- Inclusão padrão ZSE16: subprocesso utilizado para obter-se parâmetro específico CST do sistema de informação SAP AG®. O parâmetro é utilizado para indicar a origem do produto (se é tributado como nacional ou importado) e para indicar seu conteúdo de importação (diversos *ranges* de conteúdo de importação).

- Inclusão padrão V_LD: subprocesso utilizado para obter-se parâmetro específico ZPR0 do sistema de informação SAP AG®. O parâmetro é utilizado para indicar o custo base de um determinado SKU (anterior a qualquer investimento ou tributação).
- Correção parâmetros: subprocesso utilizado para encaminhar determinadas correções quando existem inconsistências no sistema de informação SAP AG® para determinados parâmetros de determinados SKUs. São exemplos de inconsistências ZPR0 incorreto (inferior ou superior ao esperado), valores não carregados no sistema, entre outros.
- Inclusão padrão FBL5N: subprocesso utilizado para obter-se o relatório FBL5N, o qual contém a situação de créditos e débitos dos clientes P&G.
- Atualização GPA Categorias: subprocesso utilizado para atualizar o arquivo suporte de processo GPA Categorias. Tem por objetivo atualizar os *shares* das categorias por marca no cliente GPA.
- Atualização DB_SellOutValor: subprocesso utilizado para atualizar o banco de dados do *scorecard* GPA. O formato da base de dados enviado pelo cliente representa um desafio para atualização do documento, o que exige um procedimento demorado para formatar os dados no formato desejado.
- Atualização Participação Procter: subprocesso utilizado para atualizar o arquivo suporte de processo Participação Procter. Tem por objetivo atualizar o *share* das categorias da Procter & Gamble em determinados formatos e regiões nas quais o cliente atua.
- Conferência parâmetros ZEER: subprocesso utilizado para conferir os diferentes parâmetros dos pedidos que sobem com erros de preço, tais quais ZPR0, descontos logísticos e comerciais e parâmetros de tributação, tais quais ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços), PIS (Programa de Integração Social) e COFINS (Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social) .
- Atualização Categorias GPA: subprocesso utilizado no processo de atualização do *Scorecard* GPA para transformar as categorias provenientes do cliente em categorias compreensíveis em ambiente interno.
- Atualização DBSIOI: subprocesso utilizado no processo *Scorecard* DPP para atualizar o banco de dados utilizado no documento com dados de *Sell In*, *Sell Out* e inventário.

Vale ressaltar, neste ponto, que todos os processos mencionados são executados apenas um indivíduo. O fato decorre dos processos mapeados residirem dentro da própria área *CTFM*.

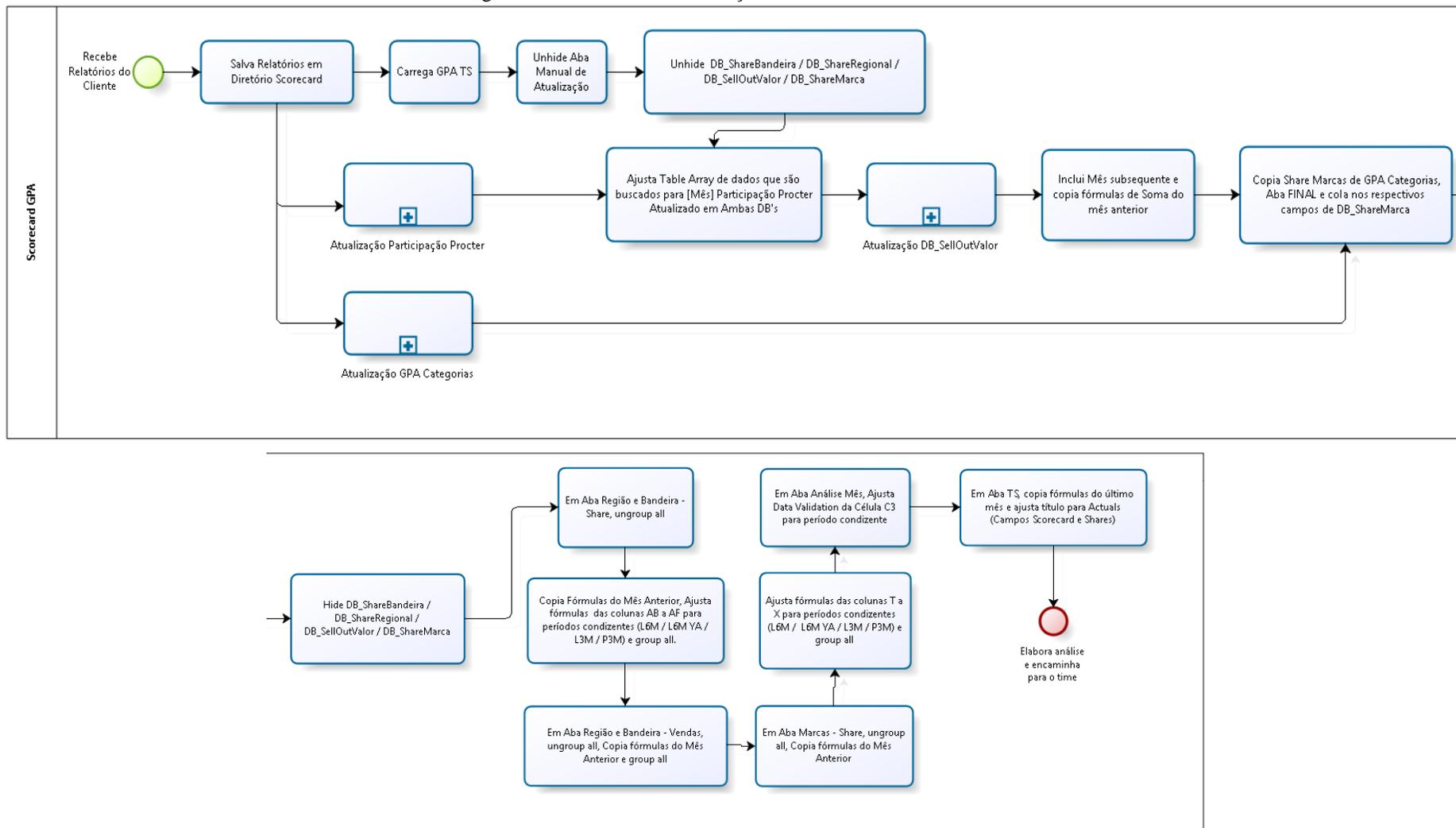
Apesar de existirem interações mínimas com outras áreas, o macro processo da P&G seria representado dentro da arquitetura empresarial da companhia.

4.1.3 Desenho dos processos atuais

Em seguida, são apresentados os desenhos dos processos atuais sob notação BPMN, sendo os subprocessos reservados ao Apêndice A (Desenho dos subprocessos).

- Processo atualização e análise do *Scorecard* GPA

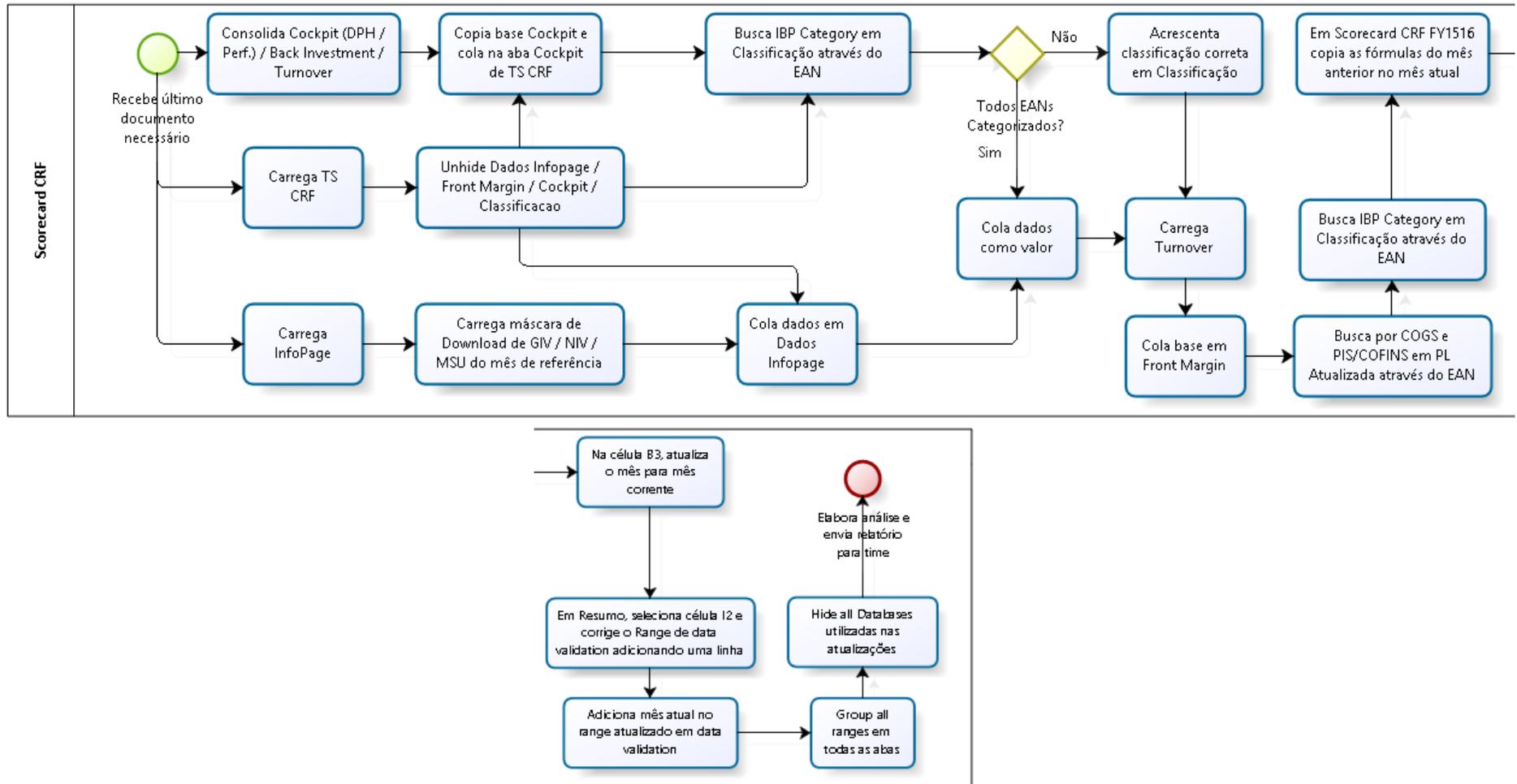
Figura 12 - Processo de atualização e análise do *Scorecard* GPA



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

- Processo atualização e análise do *Scorecard* CRF

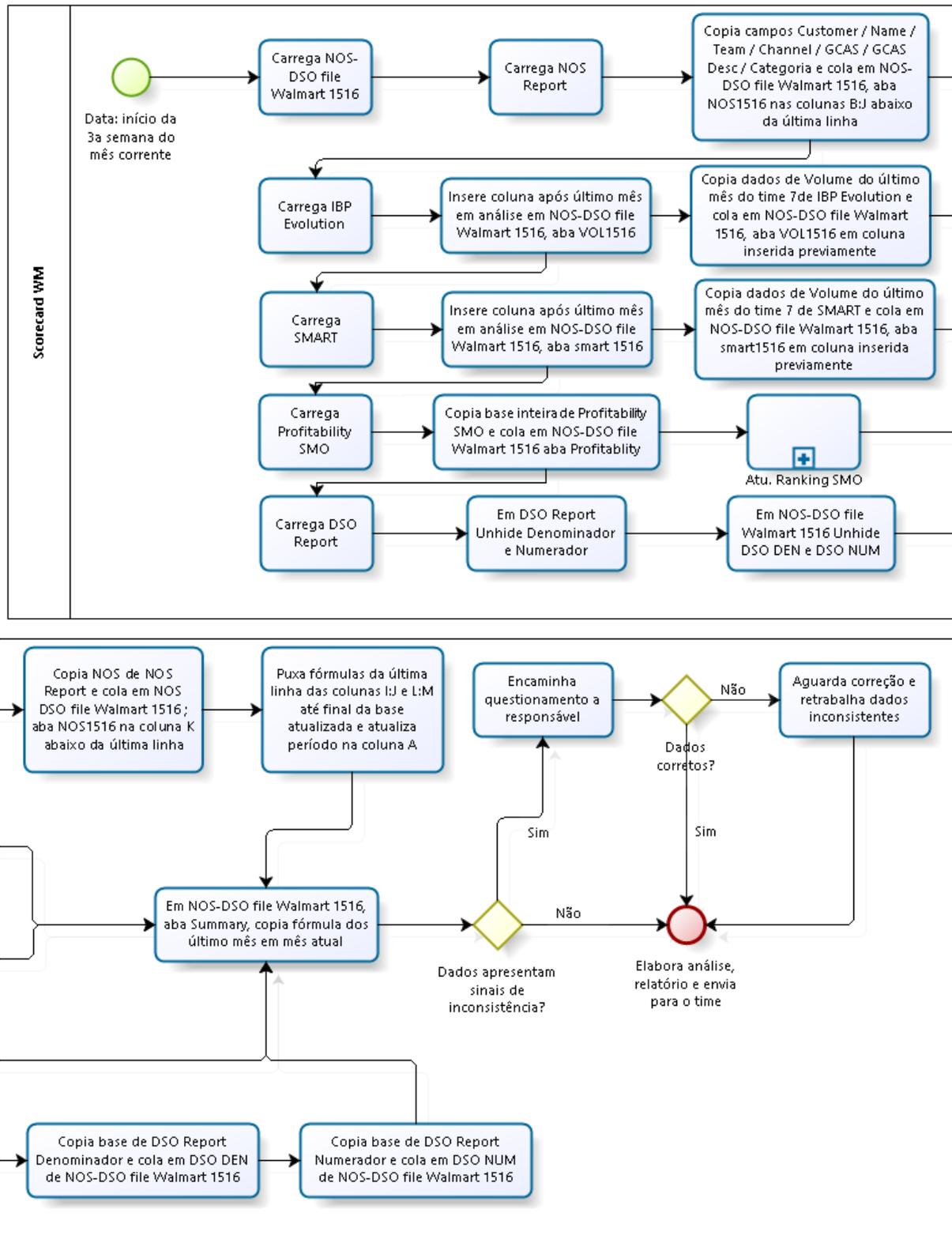
Figura 13 - Processo de atualização e análise do *Scorecard* CRF



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

• Processo atualização e análise do *Scorecard WM*

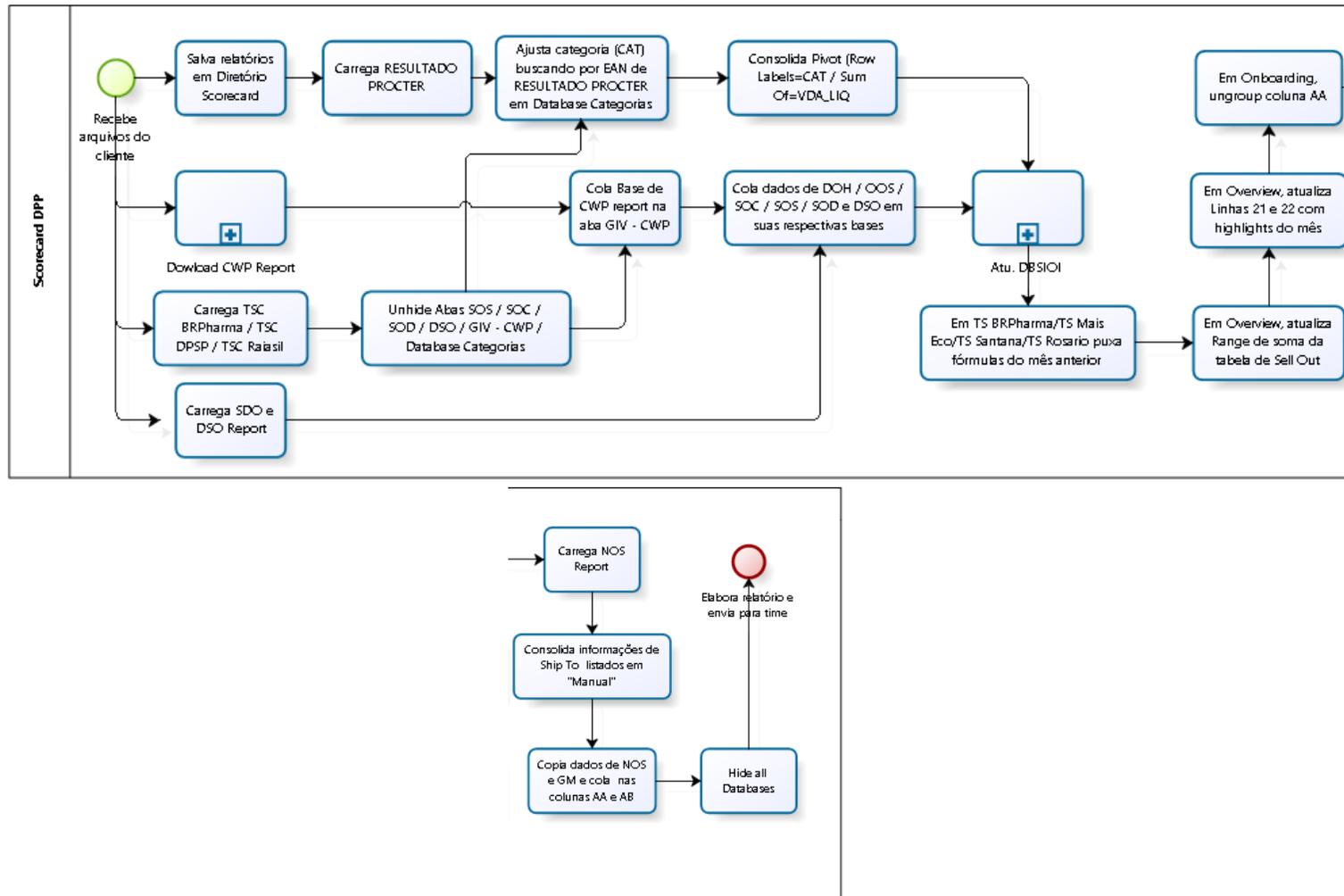
Figura 14 - Processo de atualização e análise do *Scorecard WM*



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

- Processo atualização e análise do *Scorecard* DPP (executado em quatro repetições similares)

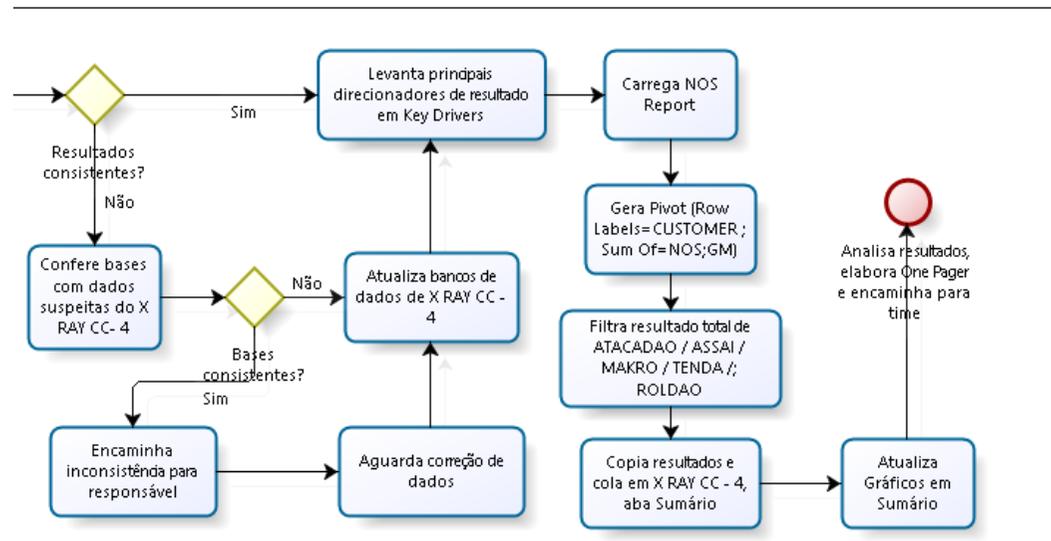
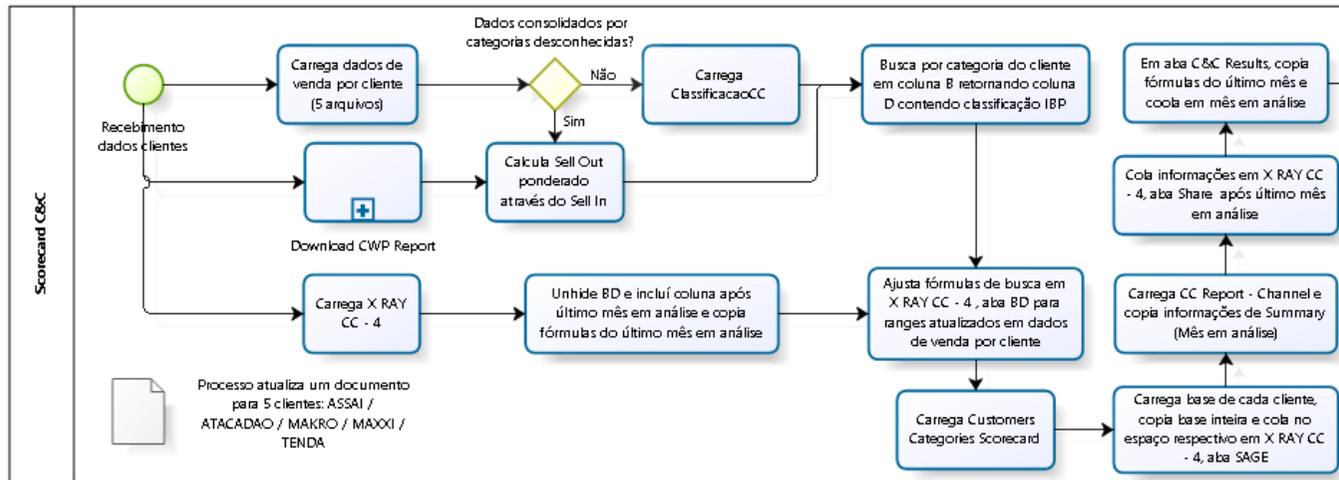
Figura 15 - Processo de atualização e análise do *Scorecard* DPP



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

- Processo atualização e análise do *Scorecard C&C*

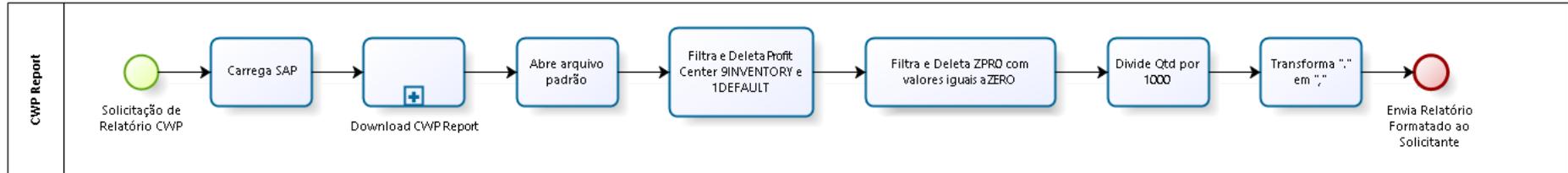
Figura 16 - Processo de atualização e análise do *Scorecard C&C*



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

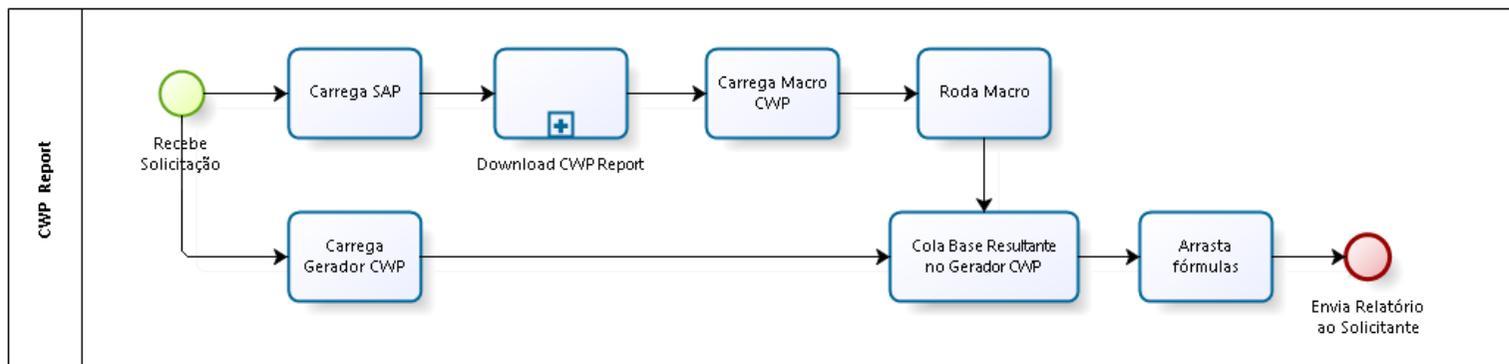
- Processo elaboração do *CWP Report*:

Figura 17 - Processo de elaboração do *CWP Report* por D1 / E1



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

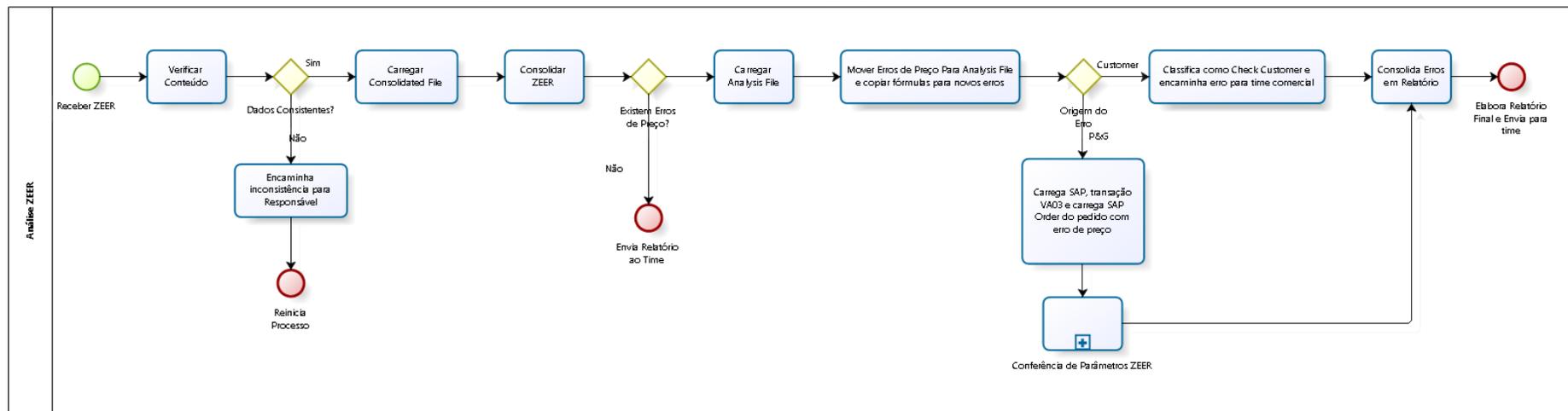
Figura 18 - Processo de elaboração do *CWP Report* por C1 / F1



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados coletados

- Processo análise de erros de preço através do relatório ZEER

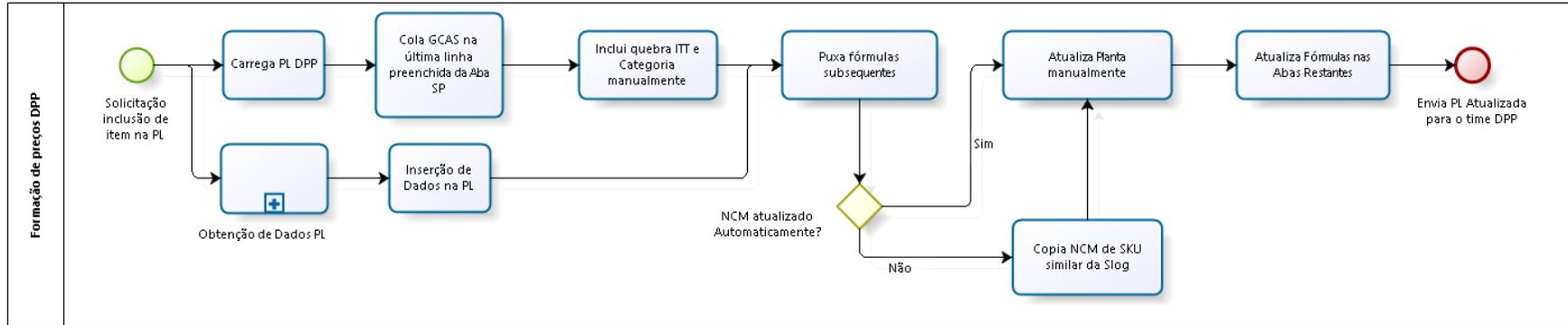
Figura 19 - Processo análise de erros de preço através do relatório ZEER



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

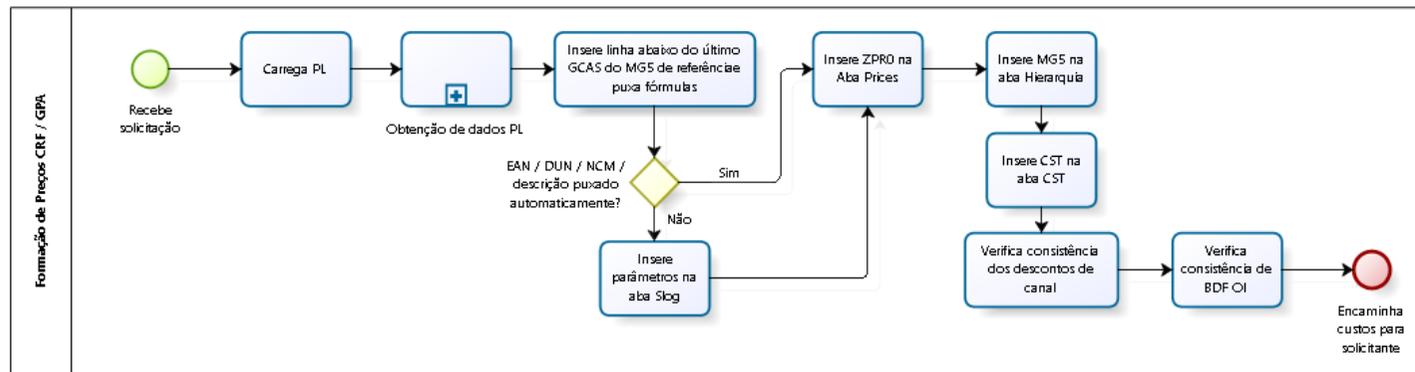
- Processo formação de preços

Figura 20 - Processo de formação de preços por F1



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

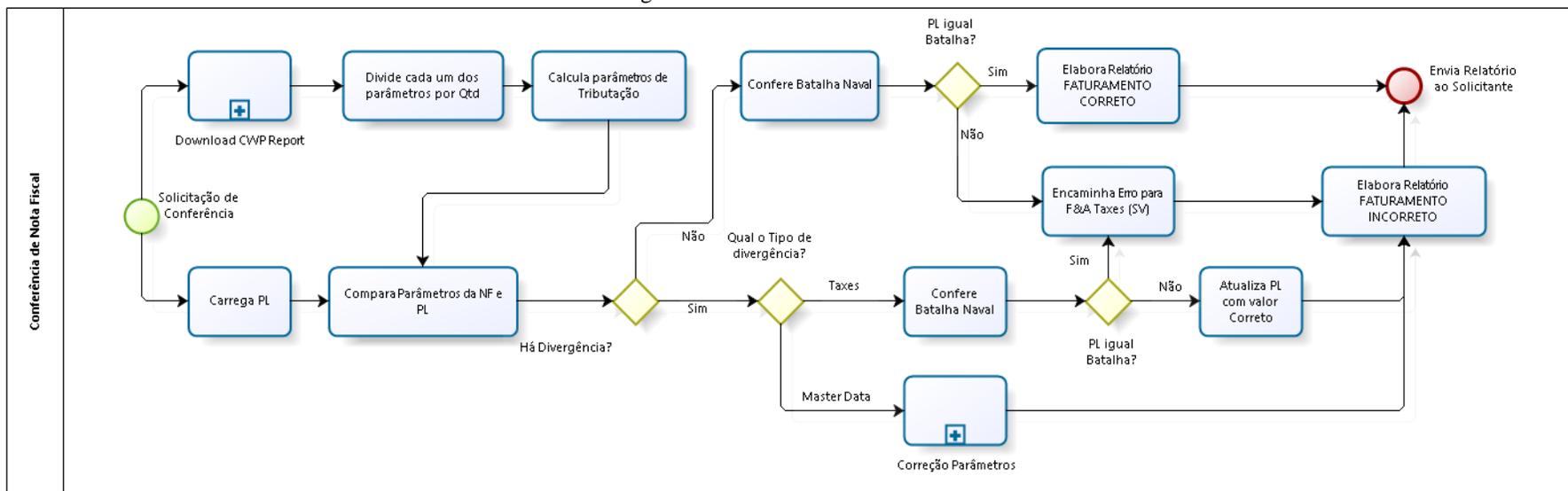
Figura 21 - Processo de formação de preços por C1 / D1 / E1



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- Processo conferência de NF

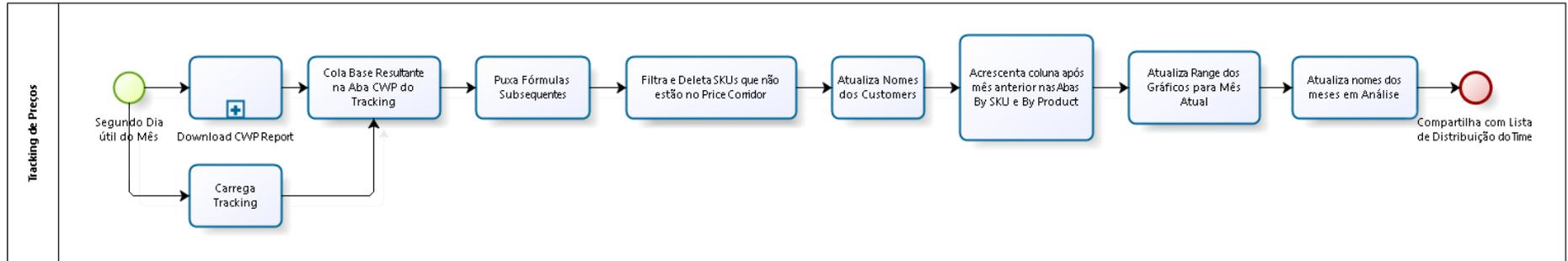
Figura 22 - Processo de conferência de NF



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- Processo *tracking* de preços

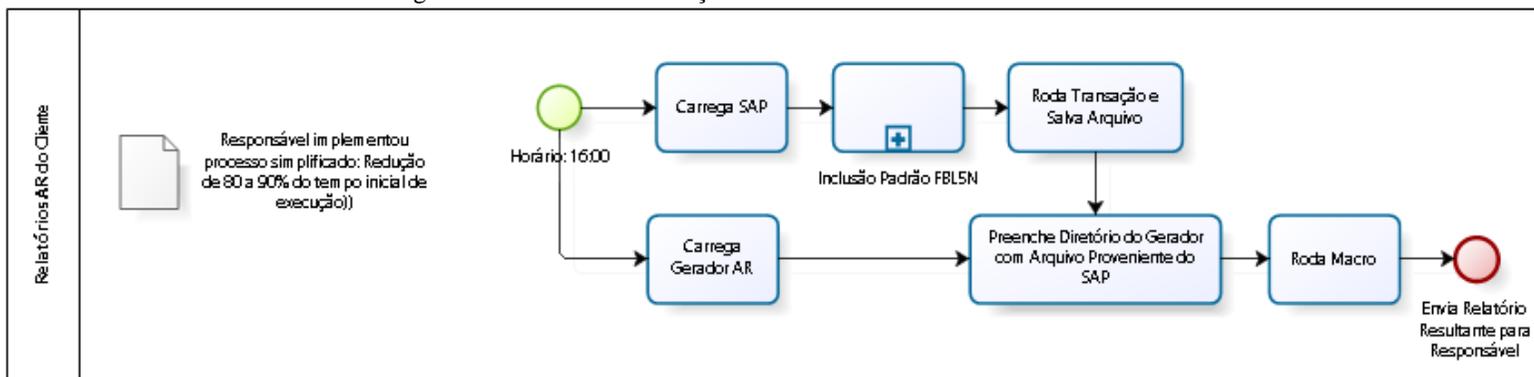
Figura 23 - Processo de *tracking* de preços



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- Processo Elaboração de relatório de valores em aberto em AR

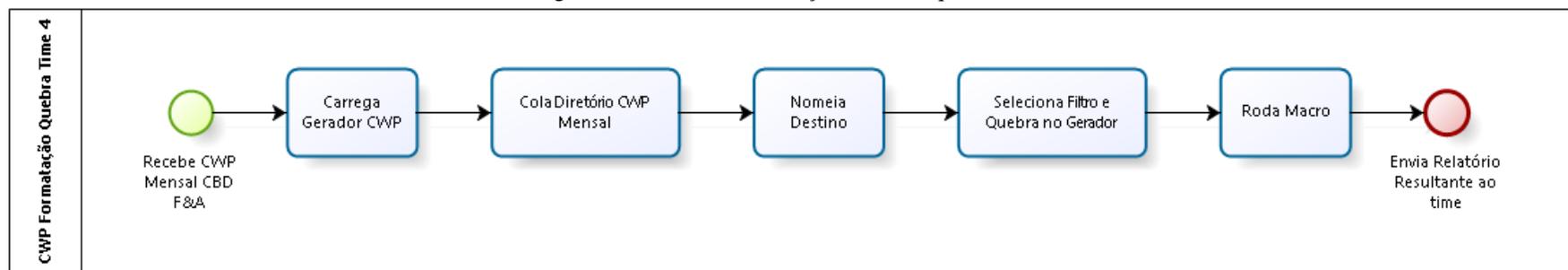
Figura 24 - Processo elaboração de relatório de valores em aberto em AR



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- Processo Elaboração da CWP quebra time 4

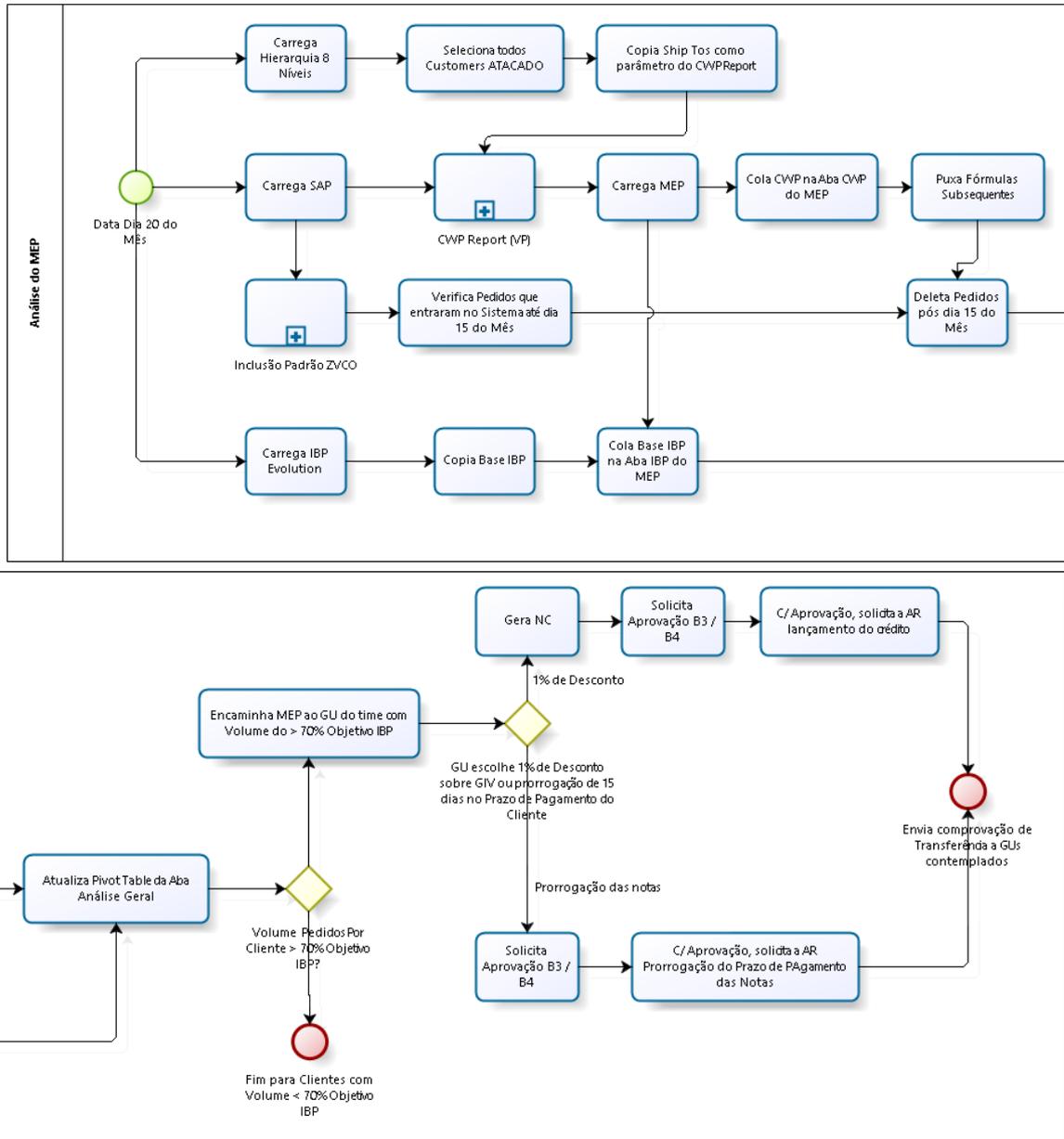
Figura 25 - Processo elaboração da CWP quebra time 4



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- Processo elaboração de relatório e análise do relatório MEP:

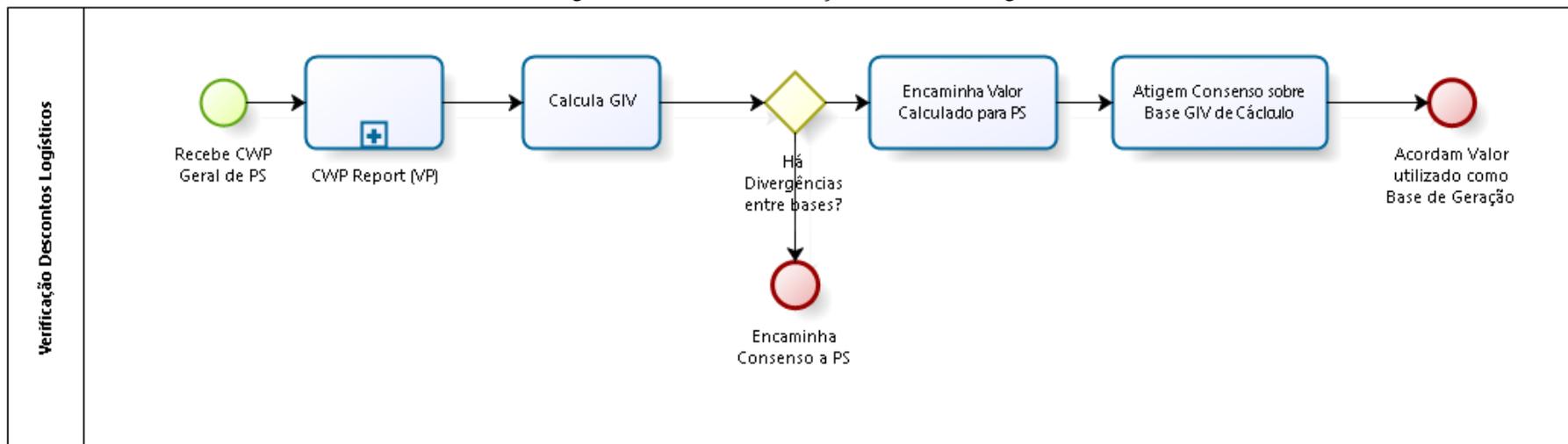
Figura 26 - Processo de elaboração e análise do relatório MEP



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- Processo verificação de descontos logísticos:

Figura 27 - Processo verificação de descontos logísticos



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

4.2 Levantamento dos processos prioritários

Para dar início ao levantamento dos processos prioritários, conforme a metodologia proposta, relacionaram-se os processos aos diversos fatores críticos de sucesso. A título de recordação, os fatores críticos de sucesso para uma implementação de sucesso de gestão por processos existentes na literatura:

- Mudança organizacional;
- Treinamento de equipe de processos;
- Atuação de um patrocinador executivo;
- Pessoas e *empowerment*;
- Alinhamento estratégico;
- Medição e monitoramento da iniciativa;
- Automação de processos;

Para cada um dos FCS presentes na literatura se faz necessário levantar a relevância que o fator possui para a companhia, como cada um dos processos se relaciona diretamente com o FCS e qual o peso de cada um destes fatores visando atingir com sucesso a implementação do BPM:

- Mudança organizacional: Representa um grande obstáculo para a Procter & Gamble, devido à maturidade da companhia. Desta forma, pode-se entender que processos que exijam uma mudança organizacional mais intensa para sua renovação, como mudanças de papéis ou até mesmo de áreas de atuação sejam priorizados, de maneira que possuam tempo superior para adequação. O FCS recebe peso 2 e possui atributos variando de 1 (mudança organizacional mínima) a 10 (mudança organizacional intensa).
- Treinamento de equipe de processos: Não se aplica. Não há e não haverá uma equipe de processos, na Procter & Gamble em um futuro viável. De acordo com a alta gerência, torna-se responsabilidade de todos auxiliar no processo de desenvolvimento da gestão de processos.
- Atuação de um patrocinador executivo: Quanto maior for a necessidade de suporte de um patrocinador executivo para a renovação de um determinado processo, maior será a prioridade que ele terá na fila de renovações, uma vez que a alta gerência possui maior visibilidade da importância de determinados processos em detrimento de outros.

O FCS recebe peso 1 e possui atributos variando de 1 (patrocínio executivo mínimo) a 10 (patrocínio executivo intenso).

- *Pessoas e empowerment*: o FCS treinamento da equipe de processos pode ser enquadrado neste fator. Quanto maior for o esforço de um indivíduo em atividades que não agregam valor, maior a necessidade de revisão deste processo. Desta forma, o FCS recebe peso 1 e seus atributos variam de 1 (alto *empowerment*) a 10 (mínimo *empowerment*)
- *Alinhamento estratégico*: Quanto menor for a contribuição de um determinado processo para o alinhamento com a estratégia da companhia, maior será a necessidade de revisão do processo. Desta forma, o FCS recebe peso 2 e seus atributos variam de 1 (processo desalinhado) a 10 (processo completamente alinhado)
- *Medição e monitoramento da iniciativa*: Não se aplica no escopo do presente trabalho, uma vez que propõe-se um sistema piloto de gestão de processos de negócio e não, o sistema inteiro como iniciativa.
- *Automação de processos*: Quanto maior a automação de determinado processo, maior será sua adequação à simplificação. Desta forma, o FCS recebe peso 3 e seus atributos variam de 1 (processo altamente automatizado) a 10 (processo muito pouco automatizado).

Além do sucesso de implementação do BPM, refletido no levantamento dos fatores críticos de sucesso presentes na literatura, se fez necessário levantamento de critérios para avaliar o impacto no negócio e a qualidade dos processos, visando simplificação de operações, ou seja visando os objetivos e estratégia da P&G. Através de análise com gerentes, levantou-se os seguintes critérios que auxiliam a análise de qualidade e impacto no negócio:

- *Padronização de Relatórios*: quanto maior a padronização dos relatórios elaborados pelos *CTFMs*, maior será a facilidade com que a alta gerência é capaz de tratar os diversos relatórios que recebe, sobre os mais diversos temas. Por esta razão, o processo deve ser considerado prioritário quanto menor a padronização entre diferentes relatórios do mesmo tema.
- *Confiabilidade de dados*: tema de alta discussão na indústria, quanto maior a confiabilidade da fonte emissora de dados, menor é o retrabalho envolvido na elaboração de novos dados e mais simples torna-se a tomada de decisão. Por esta

razão, quanto menor a confiabilidade dos dados, prioritária se torna a redesenho do processo.

- Execuições por time: número de vezes o relatório é elaborado entre diversos *CTFM*s (cada um para o seu time). Quanto maior o número de vezes que o relatório seja executado entre diferentes times, maior a priorização que o processo terá.
- Qualificação dos emissores de relatórios: trata-se aqui da habilidade e conhecimento dos emissores de relatórios sobre os assuntos que são tratados em seus relatórios, garantindo a emissão de apenas um documento ao longo do processo, reduzindo-se o retrabalho. Pode-se considerar proporcional ao tempo de atuação do responsável pelo processo na área *CTFM*, ou seja, quanto menor a experiência do emissor, maior a priorização que o processo terá em renovação para garantir sua qualidade.

A cada um destes critérios, associam-se pesos que ponderem a importância do critério para a análise:

- Padronização do Relatório (Peso 2): Atributos variam de 0 (relatório 100% padronizado) a 10 (relatório 0% padronizado).
- Confiabilidade de Dados (Peso 2): Atributos variam de 0 (dados muito confiáveis – provenientes exclusivamente de sistemas de informação com mínima interação humana em seus processos de atualização) a 10 (dados pouco confiáveis – provenientes de emissão humana com alta interação humana em suas atualizações).
- Execuições por time (Peso 2): Atributos variam de 1 (um único time executa o processo) a 10 (todos os times executam o processo).
- Qualificação do Emissor do Relatório (Peso 1): Atributos variam de 0 (emissor do relatório acabou de assumir a posição) a 10 (emissor do relatório assumiu a posição há mais de dois anos).

Atribuindo-se os devidos pesos a cada um dos FCS e levantando-se os atributos de cada um dos processos em relação a estes fatores críticos de sucesso, pode-se elaborar a matriz à seguir:

Tabela 14 - Matriz FCS *versus* Processos

		Mudança organizacional	Atuação de um patrocinador executivo	Pessoas e <i>empowerment</i>	Alinhamento estratégico	Automação de processos	Padronização de relatório	Confiabilidade de dados	Execuções por time	Qualificação do emissor	
Processo	Peso	2	1	1	2	3	2	2	2	1	Total
<i>Scorecard</i> CRF		5	3	10	7	8	8	8	8	5	114
<i>Scorecard</i> DPP		5	3	10	7	8	8	6	8	8	113
<i>Scorecard</i> GPA		5	3	10	7	8	8	6	8	5	110
<i>Scorecard</i> C&C		5	3	10	7	8	8	8	8	1	110
Conferência de NF		5	7	8	5	8	10	1	10	7	108
<i>Scorecard</i> WM		5	3	10	7	8	8	2	8	1	98
Formação de preços		5	7	8	5	6	6	2	8	7	92
Tracking de preços		5	2	8	5	6	7	6	2	7	85
<i>CWP Report</i>		3	7	6	2	3	7	2	10	7	77
Descontos logísticos		3	7	4	5	6	7	1	3	6	73
Análise ZEER		1	10	6	3	4	3	4	6	5	67
Análise do MEP		1	10	5	3	4	2	2	6	8	63
Relatório de AR		1	10	1	1	1	3	1	6	8	46
CWP Quebra Time 4		1	10	1	1	1	1	1	1	8	32

Fonte: elaborado pelo autor

Pode-se notar a forte correlação do processo de atualização e análise dos diversos *scorecards* com os fatores de automação devido a ampla utilização de procedimentos manuais para atualização do documento e elaboração das análises. Nota-se, também, um alto esforço do funcionário em atividades que não agregam valor neste processo, o que reduz seu *empowerment*, uma vez que utiliza demasiado tempo executando processos manuais que não refletem na análise elaborada ao final do processo.

Em seguida, com o objetivo de elaborar a matriz Qualidade *versus* Impacto sobre negócio, conforme apresentada a metodologia, serão atribuídos os impactos a cada um dos processos levantados de acordo com os quintis nos quais estão enquadrados:

Tabela 15 - Tabela determinação de quintis

Impacto	Quartil	Quartil
1	De 0% a 20%	63
2	De 20% a 40%	77
3	De 40% a 60%	98
4	De 60% a 80%	110
5	De 80% a 100%	114

Fonte: elaborado pelo autor

Além do estabelecimento dos impactos de cada um dos processos, também se fez necessário o levantamento dos desempenhos destes processos junto à gerência, segundo a matriz abaixo e conforme os seguintes parâmetros:

Tabela 16 - Tabela atribuição de conceitos a desempenhos

Desempenho	Conceito
Ótimo	A
Bom	B
Regular	C
Ruim	D
Insuficiente	I

Fonte: elaborado pelo autor

Através do estabelecimento dos conceitos, foi possível avaliar o desempenho dos processos, sintetizando-se os resultados obtidos na tabela a seguir:

Tabela 17 - Tabela de impactos e desempenhos dos processos

Processo	Abreviação	Total Correlação	Impacto	Desempenho
Scorecard CRF	1	114	5	I
Scorecard DPP	2	113	5	C
Scorecard GPA	3	110	4	C
Scorecard C&C	4	110	4	D
Conferência de NF	5	108	4	B
Scorecard WM	6	98	3	D
Formação de preços	7	92	3	A
Tracking de preços	8	85	3	B
CWP Report	9	77	2	A
Descontos logísticos	10	73	2	A
Análise ZEER	11	67	2	B
Análise do MEP	12	63	1	B
Relatório de AR	13	46	1	A
CWP Quebra Time 4	14	32	1	A

Fonte: elaborado pelo autor

Em seguida, auxiliado pelo estabelecimento dos impactos e desempenhos de cada um dos processos que estão sendo analisados, tornou-se possível elaborar a matriz impacto no negócio *versus* qualidade do desempenho:

Tabela 18 - Matriz BxQ

Qualidade do desempenho(Q)	A	13	14	10	2	7		
	B	12		11		8	5	
	C						3	2
	D					6	4	
	I							1
		1	2	3	4	5		
		Impacto no Negócio (B)						

Fonte: elaborado pelo autor

- Resumo da matriz:
 - Zona de urgência: processos de atualização e análise dos *Scorecards* CRF e C&C. Nas zonas de transição para a zona de urgência, encontram-se os processos de atualização e análise dos *Scorecards* GPA, WM e DPP. Mostram-se como processos prioritários para renovação, devido ao alto impacto no negócio e baixa qualidade.
 - Zona de aprimoramento: processo de conferência de notas fiscais. Os processos de formação e *tracking* de preços encontram-se na transição da zona de melhoria para a zona de aprimoramento.
 - Zona de adequação: processos restantes, que estão sendo executados de maneira satisfatória, mas possuem um impacto no negócio inferior aos outros processos.

4.3 Análise dos processos prioritários

De acordo com o levantamento dos processos prioritários para revisão, pode-se prosseguir com a análise de cada um deles. A título de recordação, as análises de processo que serão aplicadas no presente trabalho são análise de MPO/A, tempo de ciclo, padrão e causa-raiz.

O resultado da análise de processos prioritários indica que existe uma necessidade urgente de revisão do processo de elaboração dos *scorecards* dos diversos times. De fato, alinhando-se a diretoria e a alta gerência aos resultados obtidos na primeira etapa da análise, fica exposta a necessidade apontada.

Para tanto, apresenta-se análise conjunta dos diversos *scorecards* sob uma mesma ótica:

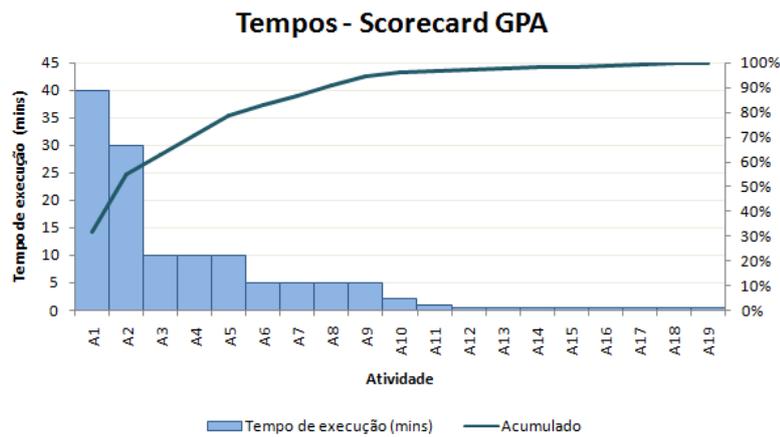
4.3.1 Análise de tempo de ciclo

Através das medições de cada uma das atividades dos processos mapeados, pode-se levantar o tempo total de execução do processo. Para cada um dos processos de atualização do *scorecard*, estimou-se o tempo de execução de cada uma das atividades junto aos responsáveis pelo processo. O apêndice B relaciona todas as atividades às siglas apresentadas nos gráficos.

- *Scorecard* GPA: Tempo médio estimado de atualização: 127 minutos (2.1 horas). Nota-se que cinco atividades do processo são responsáveis por cerca de 80% do tempo tomado do responsável e, que utiliza 69% do tempo em atividades que não agregam valor ao processo de análise dos resultados e levantamento de informações

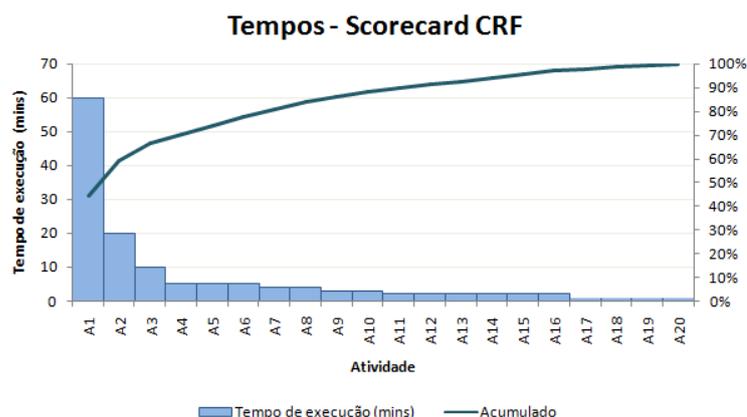
úteis ao direcionamento dos tomadores de decisão. O responsável pelo processo possui familiaridade com o processo, estando há dez meses em sua responsabilidade. Exige tempo elevado de análise, pois garante que os resultados apresentados ao time estejam de acordo com a realidade, ausente de qualquer tipo de inconsistência. Estima que tenha reduzido o tempo de atualização do documento entre 50% e 70% desde que o assumiu.

Figura 28 - Tempos de atividades em *Scorecard* GPA



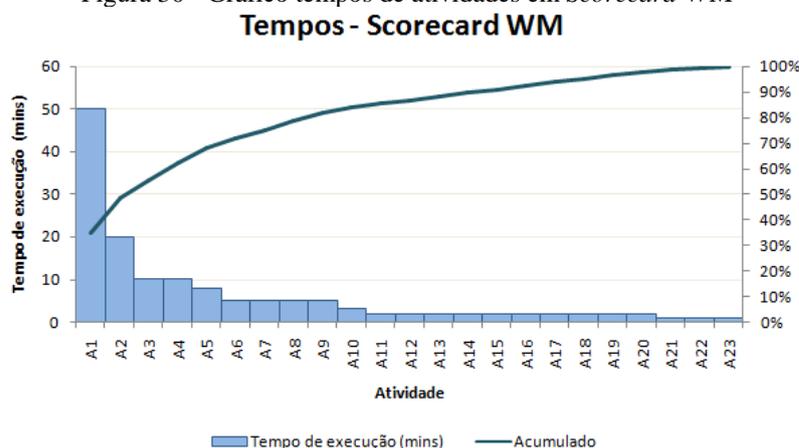
Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- *Scorecard* CRF: Tempo médio estimado de atualização: 135 minutos (2.3 horas). Nota-se que seis atividades tomam aproximadamente 80% do tempo de atualização do documento. Nota-se que 56% do tempo de atualização é direcionado a atividades que não agregam valor ao processo de análise, tratando-se de processos manuais de atualização do documento. O responsável pelo processo possui média familiaridade com o processo, estando há seis meses em sua responsabilidade. Exige tempo elevado de análise, pois garante que os resultados apresentados ao time estejam de acordo com a realidade, sem qualquer tipo de inconsistência, além do documento não possuir interface amigável para análise. Estima que tenha reduzido o tempo de execução do processo entre 30% e 40% desde que o assumiu.

Figura 29 - Tempos de atividades em *Scorecard* CRF

Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- *Scorecard* WM: Tempo médio estimado de atualização: 144 minutos (2.4 horas). Nota-se que 8 atividades respondem por 80% do tempo total de atualização do documento e que 65% do tempo utilizado na atualização do documento é voltado para atividades que não agregam valor diretamente ao processo de análise dos resultados. Apesar da elevada experiência que o responsável pelo processo possui junto ao documento, elabora análises profundas que exigem um tempo superior ao esperado.

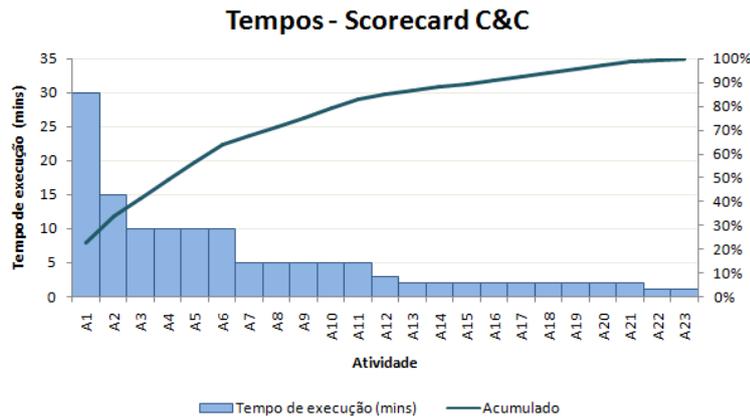
Figura 30 - Gráfico tempos de atividades em *Scorecard* WM

Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- *Scorecard* C&C: Tempo médio estimado de atualização: 133 minutos (2.2 horas). Nota-se que o processo de análise responde por 23% do tempo de elaboração do *scorecard*, enquanto 77% do tempo é utilizado para atualizar manualmente o documento. No *Cash&Carry* temos um tempo reduzido de análise devido à experiência de seu executor. Amplamente familiar com o processo, o responsável

enxerga as informações mais habilmente e é capaz de tirar conclusões mais rapidamente sobre os resultados do mês. Entretanto, afirma que não possui dificuldades para trabalhar com EXCEL®, o que reduz o tempo de atualização manual em diversas atividades do processo.

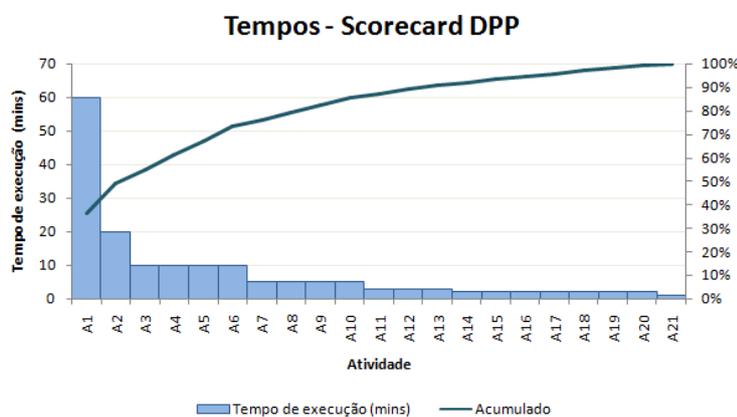
Figura 31 - Gráfico tempos de atividades em *Scorecard C&C*



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

- *Scorecard DPP*: Tempo médio estimado de atualização: 164 minutos (2.7 horas). Dado que o processo é executado em 4 repetições, o tempo médio estimado de atualização total dos documentos será de, aproximadamente, 656 minutos (10.9 horas). O responsável pelo processo não possui familiaridade completa com os números esperados em documentos, além de possuir pouca familiaridade com EXCEL®. Por essa razão, solicita tempo superior de análise dos dados e tempo superior de atualização manual do documento. Estima que tenha reduzido o tempo de atualização do documento entre 10% e 20% desde que assumiu o processo.

Figura 32 - Gráfico tempos de atividades em *Scorecard DPP*



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

Ao totalizar o tempo que o Processo "Scorecard" (consolidação dos *scorecards* sob um mesmo formato) consome na Procter & Gamble mensalmente, chegamos ao número de aproximadamente 1.200 minutos de execução investida em atualização de *scorecards*, ou seja, 20 horas por mês. Deste esforço, apenas 35% do tempo é eficientemente investido em análises que agregam valor ao processo de tomada de decisão da alta diretoria.

4.3.2 Análise de padrão

Levantou-se os diversos parâmetros que são considerados em cada um dos *scorecards*. Desta forma torna-se possível comparar os *scorecards* atuais em relação às informações que cada um deles contém e quais seriam as informações válidas de serem incluídas.

A título de recordação, significado de cada uma das siglas utilizadas na matriz parâmetro considerado x *scorecard*:

Tabela 19 - Informações contidas nos *scorecards*

Sigla	Significado	Descrição
SI (Vol)	<i>Sell In Volume</i>	Quantidade vendida ao cliente direto P&G
GIV (\$)	<i>Gross Income Value</i>	Valor vendido ao cliente direto P&G antes de investimentos em NF
NIV (\$)	<i>Net Income Value</i>	Valor vendido ao cliente direto P&G após investimentos em NF
Mix (%)	Mix	Percentual do <i>Sell In</i> que se enquadra na estratégia proposta pela P&G (confidencial)
NOS (\$)	<i>Net Outside Sales</i>	Valor vendido ao cliente direto P&G após investimentos em NF e via contratos
GM (\$)	<i>Gross Margin</i>	Valor vendido ao cliente direto P&G após investimentos em NF, via contratos e após subtração do Custo de entrega
GM (%)	<i>Gross Margin</i>	<i>Gross Margin as % of NOS</i>
SO (Vol)	<i>Sell Out Volume</i>	Quantidade vendida pelo cliente P&G ao consumidor final
SO (\$)	<i>Sell Out</i>	Valor vendido pelo cliente P&G ao consumidor final
<i>Margin (%)</i>	Margem	Margem praticada pelo cliente P&G
<i>Share (%)</i>	<i>Share</i>	Participação das marcas P&G no cliente direto
DSO (d)	<i>Days Sales Outstanding</i>	Dias que o cliente leva para quitar suas dívidas com P&G
DOH (d)	<i>Days On Hand</i>	Dias que o cliente possui de inventário

Continua

Continuação Tabela 19

Sigla	Significado	Descrição
Inv (Vol)	<i>Inventory</i>	Volume que o cliente possui de inventário
SF (%)	<i>Sales Fundamentals</i>	<i>Tracking</i> da execução em loja dos produtos P&G. Engloba <i>shares of shelf, display e checkout</i>

Fonte: elaborado pelo autor

Desta forma, os parâmetros que são considerados nos diversos *scorecards* são apresentados à seguir:

Tabela 20 - Análise de similaridade de processos

Scorecard	Parâmetro considerado														
	SI(Vol)	GIV(\$)	NIV(\$)	Mix (%)	NOS (\$)	GM (\$)	GM (%)	SO (Vol)	SO (\$)	Margin (%)	Share (%)	DSO (d)	DOH (d)	Inv (Vol)	SF (%)
GPA									x		x				
CRF	x	x	x		x				x	x					x
WM	x				x	x		x				x			
C&C	x	x			x		x		x		x	x	x	x	x
DPP	x	x		x	x		x	x	x			x	x		x
Coefficiente de similaridade	8	6	2	2	8	2	4	4	8	2	4	6	4	2	6

Fonte: elaborado pelo autor

Coefficiente de similaridade: Percentual de vezes que o parâmetro é considerado entre os diversos *scorecards* multiplicado por 10. Com este valor, pode-se ter um conhecimento mais acurado de quais parâmetros são considerados simultaneamente entre diversos *scorecards*. Concluí-se que, em média, os *scorecards* apresentados são 45% similares entre si (média dos coeficientes de similaridade). O valor, extremamente baixo para um documento que tem o mesmo objetivo entre diversos times, indica que existe a possibilidade de melhorar a padronização existente entre os arquivos.

O valor do coeficiente de similaridade considera exclusivamente os parâmetros considerados pelos diversos *scorecards*, não levando em consideração a formatação dos diversos documentos, uma vez que todos são 0% similares entre si.

Pode-se destacar o *Scorecard* GPA, que possui um tempo apenas 13 minutos inferior a média de 140 minutos de atualização de cada um dos *scorecards* (considerando-se apenas uma vez o

Scorecard DPP) e conta com apenas duas informações disponíveis para análise (*Sell Out* em valor e *Share* no cliente).

4.3.3 Análise MPO/A

Através do método de *brainstorming* são levantados os possíveis problemas relacionados aos processos de *scorecard*. Os problemas que foram levantados durante esta etapa estão relacionados com tempo de execução (já apontados anteriormente), complexidade de atualização do documento, probabilidade de cometer-se erros durante a atualização do documento, inconsistência de dados utilizados na elaboração do documento, dificuldades para se analisar o resultado da atualização do documento e, existência de relatórios diferentes (já apontado anteriormente), o que indica que a alta gerência não recebe documentos em formato padrão, exigindo deles, encontrar a informação que procuram em diferentes formatos.

Para cada um dos problemas identificados, estabeleceram-se critérios que identificassem a presença ou ausência do problema nos *scorecards* e quais seus respectivos pesos dentro de cada uma das avaliações. Atributos que superem a média (5) indicam que o processo apresenta o problema levantado.

- Tempo de execução: o tempo de execução, nesta análise, representa a proporção de tempo que é investida gerando-se valor em análise. Tempo investido em atualização manual de documentos é considerada como tempo que poderia ter sido economizado do funcionário que elabora a análise. Atributos variam de 1 (tempo investido em análise maior do que 90% do tempo total do processo) a 10 (tempo investido em análise menor do que 10% do tempo total do processo).
- Complexidade de atualização: o fator representa o esforço exigido do funcionário para atualizar o documento. Será baseado em quantidade de relatórios que precisam ser consolidados e quantas atividades manuais o processo contém. Atributos variam de 1 (processo que não exige consolidação de outros relatórios e processo de atualização automatizado) a 10 (processo que exige consolidação de mais de 5 relatórios (dobro da média dos processos mapeados) e mais de 20 atividades manuais).
- Alta probabilidade de erros: o fator representa a chance de erros serem cometidos durante a atualização do documento. O fator terá relação direta com a experiência do responsável pelo processo e com a quantidade de atividades manuais existentes no processo. Uma vez que não existem dados probabilísticos para análise do fator, os atributos serão avaliados conforme conceitos. Atributos variam de 1 (Analista

experiente e processo de atualização automatizado) a 10 (Analista inexperiente e processo de atualização manual).

- Inconsistência de dados: o fator representa a probabilidade de haver erros em bancos de dados utilizados na atualização do *scorecard*. Dada a ausência de dados probabilísticos, o fator será representado através de conceitos. Atributos variam de 1 (Pouco provável de haver inconsistência em banco de dados) a 10 (Bastante provável de haver inconsistência em banco de dados).
- Dificuldade de análise: o fator representa a dificuldade que o relatório fornece para análise. Atributos variam de 1 (*scorecard* visualmente fácil de ser analisado, exigindo pouco esforço do analista para elaboração de relatório) a 10 (*scorecard* visualmente confuso, exigindo elevado esforço do analista para elaboração de relatório). O fator está diretamente relacionado com a opinião do responsável pelo processo.
- Relatórios diferentes: dado que não há padronização alguma entre diversos relatórios, fica definido que todos os *scorecards* apresentam o problema da falta de padronização.

Baseado nos resultados dos atributos abaixo, pode-se concluir se o problema apontado durante a fase de *brainstorming* de fato apresenta uma ameaça, ou um problema dos *scorecards* em análise.

Tabela 21 - Atributos dos problemas *versus* processos

Problemas	Processos					Média
	S. GPA	S. CRF	S. WM	S. C&C	S. DPP	
Tempo de execução	7	6	7	8	7	7
Complexidade de atualização	9	10	9	10	10	9.6
Alta probabilidade de erros	6	6	5	5	8	6
Inconsistência de dados	3	5	2	7	3	4
Dificuldade de análise	8	8	2	6	4	5.6
Relatórios diferentes	10	10	10	10	10	10

Fonte: elaborado pelo autor

Analisando-se os atributos de cada um dos problemas em relação à média, conforme apontado anteriormente, pode-se elaborar a matriz abaixo que indica se o *scorecard* em análise possui ou não o problema. Em relação à inconsistência de dados, pode-se avaliar que o apontado não é um problema que representa ameaça ao processo de elaboração do *scorecard*. O autor, entretanto, propõe a união da matriz de *oportunidades* à matriz de *problemas*, uma vez que os problemas e as oportunidades refletem no mesmo processo:

Tabela 22 - Problemas *versus* processos

Problemas	Oportunidades	Processos				
		S. GPA	S. CRF	S. WM	S. C&C	S. DPP
Tempo de execução	Redução de <i>lead time</i>	X	X	X	X	X
Complexidade de atualização	Simplificação da atualização	X	X	X	X	X
Alta probabilidade de erros	Redução da probabilidade de erros	X	X			X
Dificuldade de análise	Simplificação da análise	X	X		X	
Relatórios diferentes	Padronização de relatórios	X	X	X	X	X

Fonte: elaborado pelo autor

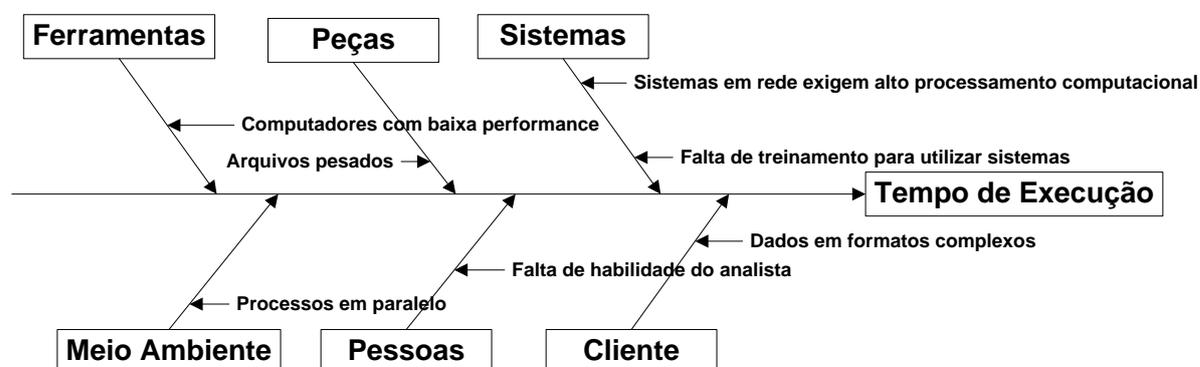
4.3.4 Análise de causa-raíz

Tendo-se os problemas levantados no processo, pode-se dar início à análise de suas causas-raízes. Conforme apresentado anteriormente, a ferramenta que será utilizada para análise de problemas de causas-raízes será o Diagrama de Ishikawa (espinha de peixe).

Levantamento das causas que podem levar aos problemas apontados

4.3.4.1 Tempo de Execução:

Figura 33 - Diagrama de Ishikawa para problema tempo de execução



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

4.3.4.1.1 Ferramentas

Computadores com baixa performance: a Procter & Gamble possui acordo global com um grande fornecedor de equipamento computacional. Desta forma, a linha de equipamentos é renovada em ciclos de 3 e 5 anos, dependendo da fila de indivíduos que requerem novos equipamentos. A capacidade de processamento dos equipamentos se torna prejudicada em períodos tão elevados de utilização. Além do ciclo elevado de utilização, os equipamentos dos funcionários, geralmente, estão sobrecarregados de arquivos ociosos que não são utilizados. A elevada quantidade de lixo computacional é outro fator que prejudica a performance dos computadores da P&G.

4.3.4.1.2 Peças

Arquivos pesados: os arquivos utilizados na atualização dos documentos *scorecard* são demasiadamente pesados, devido a existência de bancos de dados consolidados no interior dos documentos, associado a um elevado número de fórmulas. Tais fórmulas elevam o número de caracteres dos arquivos, além de exigirem maior tempo de processamento para seus cálculos. Pode-se ter noção de magnitude ao se associar o tamanho em disco dos documentos. Atualmente, os arquivos possuem os seguintes tamanhos em disco:

Tabela 23 - Tamanho em disco de cada *scorecard*

Scorecard	Tamanho em Disco (MB)
GPA	9.7
CRF	10.1
WM	3.0
C&C	4.1
DPP (em média)	12.5

Fonte: elaborado pelo autor

Baseado em arquivos desenvolvidos pelo autor ao longo de seu estágio, se faz possível a redução dos documentos de forma dramática, melhorando significativamente sua performance.

4.3.4.1.3 Sistemas

- Sistemas em rede exigem alto processamento computacional: os sistemas de informação existentes na P&G, muitas vezes exigem tempo elevado de processamento, resultado da quantidade de informações presentes em cada relatório ou da ordem em que são executadas as informações. Tendo como exemplo a ordem em

que são executados os filtros do sistema, pode-se apontar o relatório desenvolvido para buscar informações de *Sell In* (GIV, NIV e Volume) no sistema de informações InfoPaGe, o qual exige entre 7 e 9 minutos de processamento por cliente, rodando-se o sistema separadamente cada um deles. Consolidando-se os clientes globais em apenas um documento, não houve acréscimo significativo do tempo de rodagem do relatório no sistema de informação (aproximadamente 10% superior, quando comparado com o relatório inicial), mesmo com o triplo da quantidade de informações, em média.

- Falta de treinamento para utilizar sistemas: associado à causa apontada anteriormente, pode-se destacar a falta de treinamento que existe no ambiente profissional da P&G com relação a utilização de seus sistemas de informação. Tal falta de treinamento exige do funcionário desbravar os diversos sistemas de informação da companhia, consumindo tempo que poderia ser utilizado de maneira mais adequada na análise dos resultados e, não na obtenção de dados para analisar.

4.3.4.1.4 Meio ambiente

Processos em Paralelo: a função *CTFM* exige do funcionário constante suporte ao time de vendas. Desta forma é de pouca probabilidade que o funcionário consiga elaborar toda a atualização do documento *scorecard* continuamente e de forma linear. Por esta razão os tempos de atualização podem crescer em até 120%, de acordo com os responsáveis pelos processos, uma vez que são interrompidos diversas vezes durante a execução do processo.

4.3.4.1.5 Pessoas

Falta de habilidade do analista: o autor também identifica como causa do problema de tempo de execução a falta de habilidade do analista em relação aos computadores e às análises que são elaboradas. Ao observar o responsável pelo processo de atualização do *scorecard* executá-lo, o autor notou que dois dos responsáveis utilizavam o *mouse pad* de seus computadores para posicionar os cursores em suas telas. Além disso, utilizavam muito poucos atalhos de teclado para executar diversas atividades manuais. Desta forma, o tempo de execução do processo cresce (não havendo parâmetros de comparação no presente trabalho).

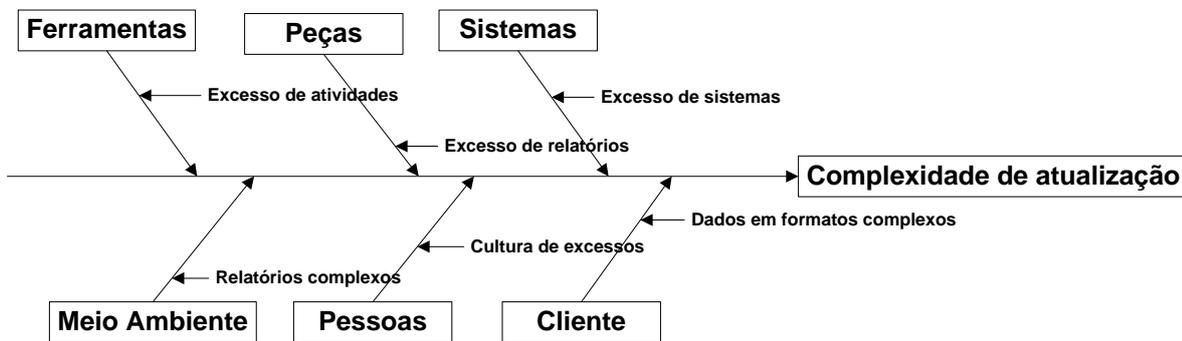
Além da questão de habilidade manual dos analistas, também se faz válido mencionar a falta de habilidade para analisar dados. Dos cinco *scorecards* em análise, três são executados por *interns*, os quais não possuem segurança suficiente para executar a análise rapidamente.

4.3.4.1.6 Cliente

Dados em formatos complexos: problema existe em apenas dois clientes (GPA e C&C), mas são suficientes para elevar o tempo de execução do processo. Especialmente no GPA, o processo de transformação dos dados fornecidos pelo cliente consomem cerca de 47% do tempo do responsável, enquanto o tempo investido em análise consome cerca de 31% do tempo total de execução do processo.

4.3.4.2 Complexidade de atualização

Figura 34 - Diagrama de Ishikawa para problema complexidade de atualização



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

4.3.4.2.1 Ferramentas

Excesso de atividades: a primeira causa da complexidade de atualização dos documentos reside no excesso de atividades que são necessárias à atualização. Quanto maior o número de passos que são necessários maior a complexidade de atualização do documento.

4.3.4.2.2 Peças

Excesso de relatórios: na Procter & Gamble diversos relatórios são elaborados por diversos times (como *NOS Report*, *DSO Report*, *CWP Report*, *SMART*, *DOH Report*, entre outros). Desta forma a necessidade de consolidar informações presentes em diversos relatórios eleva a complexidade de atualização dos documentos

4.3.4.2.3 Sistemas

Excesso de sistemas: além do excesso de relatórios, pode-se ressaltar a elevada quantidade de sistemas diferentes que existem para obtenção de dados, entre os quais podem ser citados SAP AG®, InfoPaGe, SourceOne, RTDC, SER, Shipment Mix, entre outros. Cada um destes

sistemas possui sua particularidade individual, exigindo do analista aprendizados para utilização dos sistemas.

4.3.4.2.4 Meio ambiente

Relatórios complexos: os relatórios tem, por natureza, complexidade elevada. A atualização dos relatórios são passados de geração em geração, não havendo qualquer estudo sobre a qualidade ou o processo de atualização do relatório. Tendo como exemplo *Scorecard* GPA, o documento foi criado pelo *intern* de 2013, passado para sua *manager* com sua saída e, assumido pelo *intern* que assumiu a posição em seguida, em 2015. Desta forma, o relatório foi atualizado mais de 18 meses da mesma forma, que apresenta-se inadequada.

4.3.4.2.5 Pessoas

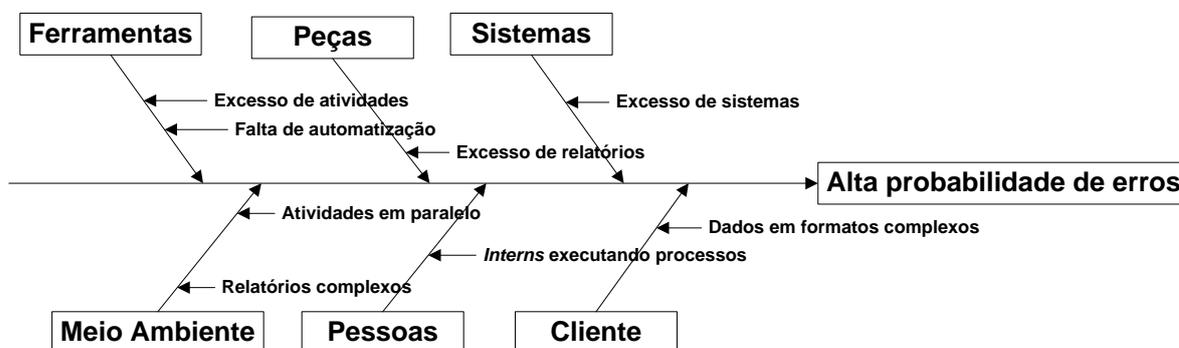
Cultura de excessos: a causa apontada representa o fato vivenciado pelo autor em seu ambiente de trabalho. Diversas vezes o excesso de informações, formatações, classificações e cálculos se mostrou presente no cotidiano de trabalho dos funcionários. Em diversos relatórios, os mesmos objetivos poderiam ser atingidos de maneiras visivelmente mais simples. Quanto maior a quantidade de informações, relatórios e dados a serem consolidados, maior a complexidade de atualização do documento.

4.3.4.2.6 Cliente

Dados em formatos complexos: novamente, os dados em formatos complexos se mostram como causa de problema nos *scorecards*. Associado ao alto tempo de execução do processo, o formato dos dados também representa um aumento da complexidade do processo.

4.3.4.3 Alta probabilidade de erros

Figura 35 - Diagrama de Ishikawa para problema alta probabilidade de erros



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

4.3.4.3.1 Ferramentas

- Excesso de atividades: o excesso de atividades se mostra como causa de problema na atualização dos *scorecards*. Quanto maior a quantidade de atividades a serem executadas em determinado processo, maior a probabilidade de haverem erros de processamento manuais.
- Falta de automatização: associada à causa anterior, pode-se apontar a falta de automatização dos processos, uma vez que exige do funcionário a execução dos processos manualmente. Processos consolidados e automatizados reduzem a probabilidade de erros de processamento, como por exemplo atividades que exigem copiar determinados *ranges* de um banco de dados e colá-los nos documentos que estão sendo atualizados e, que são atividades altamente repetitivas nos processos estudados.

4.3.4.3.2 Peças

Excesso de relatórios: pela mesma razão apontada anteriormente, o excesso de relatórios na Procter & Gamble aumenta a complexidade de atualização dos documentos, uma vez que novos responsáveis pelos processos que não possuem familiaridade com todos os relatórios, precisam investir esforços em descobrir a fonte de informações que deve ser utilizada no relatório. Pode-se ter como exemplo o GIV, que pode ser obtido de três fontes diferentes (*CWP Report*, *NOS Report* ou *InfoPaGe*) e que possuem pequenas diferenças entre si. Pelas diferenças que apresentam os relatórios, se faz necessário conhecer bem a fonte de dados que é utilizada no *scorecard*, ou, conseqüentemente, a probabilidade de se cometerem erros na atualização do documento cresce.

4.3.4.3.3 Sistemas

Excesso de sistemas: associado ao problema de complexidade de atualização dos documentos devido ao excesso de sistemas na Procter & Gamble, também se mostra como causa da alta probabilidade de erros o excesso de sistemas na companhia. Não apenas em quantidade, mas em informações presentes. Pode-se ter como exemplo o *InfoPaGe* que é capaz de fornecer três unidades diferentes de GIV (*transactional*, *constant*, *reported*) e cada uma destas oferecer até 10 unidades diferentes de medida (*Shipments*, *Customer*, *Organization*, entre outros).

4.3.4.3.4 Meio ambiente

- Relatórios complexos: A complexidade dos relatórios presentes na companhia exigem do novo responsável pelo processo elevado esforço para identificação das atividades que são necessárias à atualização dos documentos, uma vez que inexistem documentações para execução dos processos. Desta forma, a probabilidade de serem cometidos erros durante a fase de aprendizado devido à complexidade dos relatórios cresce, quando comparada com relatórios que poderiam ser mais simples.
- Atividades em paralelo: novamente a presença de atividades em paralelo se mostra como potencial causa de problema na execução dos processos de atualização do *scorecard*. Desta vez, entretanto, se mostra como quebra de foco durante a execução do processo. Ao ser interrompido para executar processos em paralelo, o responsável pelo *scorecard* pode ser induzido a deixar de executar atividades do processo ou de executar atividades de forma incorreta.

4.3.4.3.5 Pessoas

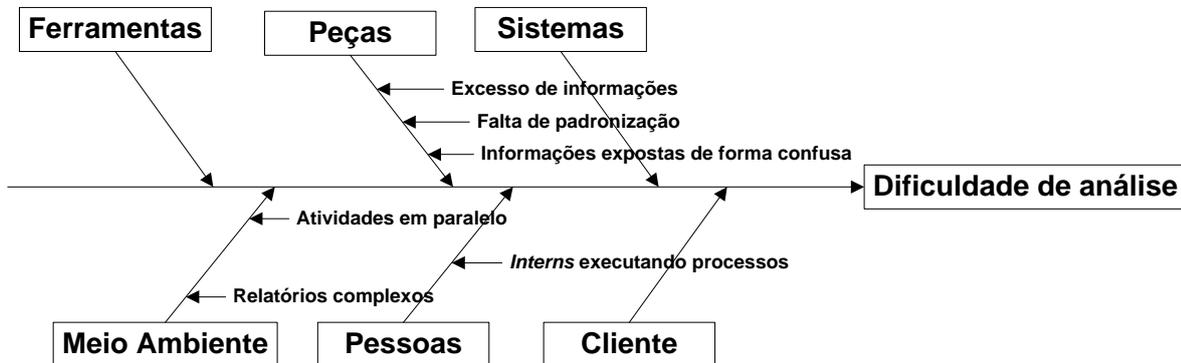
Interns executando processos: A Procter & Gamble se orgulha do seu programa de estágio, uma vez que fornece ao *intern* a possibilidade de se tornar *owner* de seus processos e emitir os documentos tendo a mesma responsabilidade de um analista efetivado. Entretanto, via de regra, estagiários não possuem a mesma experiência nem a mesma habilidade que um analista. Especialmente nos primeiros meses de atuação do *intern* a falta de auto-confiança e falta de habitualidade com os números da companhia podem induzir a geração de erros no processo.

4.3.4.3.6 Cliente

Dados em formatos complexos: novamente, o fornecimento de dados em formato complexo aparece como causa de problema na atualização do documento. Desta vez, entretanto, se mostra como fonte de geração de erros. Pode-se ter como exemplo, os dados fornecidos pelo cliente Atacadão, o qual fornece uma pequena tabela com categorias desconhecidas pela P&G sobre seus dados de *Sell Out*. Com o objetivo de quebrar os dados nas categorias conhecidas, o *CTFM* responsável pelo processo se vê na obrigação de ponderar os dados segundo os dados de *Sell In*. Muitas vezes o dado não condiz com a realidade, podendo induzir à tomada de decisão incorreta.

4.3.4.4 Dificuldade de análise

Figura 36 - Diagrama de Ishikawa para problema dificuldade de análise



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

4.3.4.4.1 Peças

- Excesso de informações: a causa da dificuldade de análise apresentada reflete na quantidade exagerada de informações presentes nos relatórios. Pode-se ter como exemplo deste problema o *scorecard* do time GPA, uma vez que apesar de serem analisados apenas dados de *Sell Out* e *Share*, tem-se cinco bandeiras e cinco regionais a serem estudadas. Cada uma destas dez quebras contém 12 sub-quebras, entre subcategorias e total categorias. Desta forma, nota-se que deve-se analisar até 240 dados de forma a concluir-se quais foram os principais *drivers* do resultado daquele mês.
- Falta de padronização: quando um funcionário se torna responsável por mais de um processo de atualização de *scorecard*, a análise se mostra absolutamente diferente quando comparados dois *scorecards* que deveriam mostrar as mesmas coisas. Ou seja, a completa diferença de formatação exige do funcionário um estudo profundo do documento para encontrar as informações que procura. Foi relatado que diversas vezes, as informações a serem analisadas sequer constavam nos relatórios, mas sim em bancos de dados, exigindo cálculos manuais todos os meses de atualização.
- Informações expostas de forma confusa: a interface existente nos relatórios dificulta a análise dos dados presente no relatório. Tendo-se como exemplo o *scorecard* Carrefour, nota-se que as informações de *Sell In*, *Sell Out*, entre outras estão agrupadas em linhas tornando o documento extremamente extenso, com mais de 300 linhas, devido às quebras de categorias no interior de cada parâmetro de análise.

4.3.4.4.2 Meio ambiente

- Relatórios complexos: da mesma forma que foi apontada anteriormente, a elevada complexidade dos relatórios dificulta a análise de seus dados. Tanto informações dispostas de maneira confusa, quanto interfaces não amigáveis geram este tipo de problema.
- Atividades em paralelo: novamente a execução de atividades em paralelo se mostra como causa de problema. Similar à probabilidade de geração de erros, ao ser interrompido para executar processos em paralelo, tem-se um quebra de raciocínio que dificulta a análise linear dos dados para exposição de resultados.

4.3.4.4.3 Pessoas

Interns executando processos: a execução de processos por *interns* gera um aumento da dificuldade de análise, uma vez que a falta de experiência do estagiário dificulta encontrar as informações fundamentais que esperam ser extraídas do relatório. Desta forma, a dificuldade do próprio *intern* é representada na dificuldade de análise do relatório.

4.3.4.5 Relatórios diferentes

Figura 37 - Diagrama de Ishikawa para problema relatórios diferentes



Fonte: elaborado pelo autor baseado em dados coletados

4.3.4.5.1 Ferramentas

EXCEL 2007® vs. EXCEL 2010®: a primeira causa apontada para a existência de diferentes relatórios reside no fato dos funcionários terem a opção de utilizar diferentes versões da principal ferramenta utilizada na companhia: o EXCEL®. Diversas funcionalidades foram agregadas à versão 2010 do *software* que não existiam na versão 2007, como busca diretamente no *drop down* dos filtros da planilha ou então a possibilidade de criar bancos de

data validation em diferentes abas sem a utilização da função *INDIRECT*, a qual se mostrou desconhecida para alguns funcionários.

4.3.4.5.2 Peças

- Time é responsável por seu *scorecard*: a origem do *scorecard* foi dada dentro dos próprios times. Dado que não houve um projeto de implementação da ferramenta para todos os times simultaneamente, cada funcionário responsável pela atualização do seu documento criou o *report* da forma que julgou mais eficiente.
- Falta de padronização: associada a causa anterior, pode-se verificar que não existe padronização alguma entre os diversos *scorecards*. Cada time selecionou os parâmetros que julgou serem importantes e os expuseram da forma que pareceu mais eficiente.

4.3.4.5.3 Meio ambiente

Times solicitam informações diferentes: cada time valoriza uma informação em particular. Entretanto, parte da estratégia para o novo ano fiscal 2015 / 2016 exige de todos os times medição através dos mesmos parâmetros, apesar de ainda se mostrarem importantes os parâmetros que eram avaliados anteriormente.

4.3.4.5.4 Pessoas

Relatórios elaborados de acordo com opinião do *CTFM*: conforme exposto anteriormente, cada indivíduo acredita que existe uma forma melhor de se estudar dados, como por exemplo a dualidade de se estudar dados em colunas ou em linhas. Dessa forma, o julgamento pessoal do *CTFM* que elaborou o primeiro relatório *scorecard* prevaleceu sobre o julgamento de outros times, dando origem a um relatório existente dentro do próprio time, apenas.

4.4 Redesenho dos processos críticos

Levantadas as causas dos problemas apontados no processo de atualização dos *scorecards* pode-se dar início ao seu redesenho. Serão utilizadas como diretrizes do novo processo as oportunidades de redução do *lead time*, simplificação da atualização, redução da probabilidade de erros, simplificação da análise e padronização dos relatórios.

4.4.1 Estudo das causas dos problemas apontados e requisitos do novo processo

4.4.1.1 Tempo de execução

Para reduzir o tempo de execução do processo o máximo possível, o novo processo deverá conter:

- Concentração do processo de atualização dos documentos em um *SPOC (Single Point Of Contact)* com habilidade na utilização das ferramentas utilizadas durante o processo e focado durante a execução do processo;
- Elaboração de um arquivo de planilha eletrônica extremamente leve, que contenha os bancos de dados mais sintéticos possíveis, ou seja, desenho de nova ferramenta;
- Redução da quantidade de cálculos que as planilhas eletrônicas dos documentos *scorecard* precisam executar.

4.4.1.2 Complexidade de atualização

Para simplificar a atualização dos *scorecards* o máximo possível, o novo processo deverá conter:

- Macros em linguagem VBA® (*Visual Basic Application*) que sejam capazes de executar os processos repetitivos de consolidação das informações de maneira eficaz e consistente, eliminando interação com diversos relatórios complexos e atividades manuais;
- Elaboração de máscaras (relatórios pré definidos em sistemas) que simplifiquem a obtenção de dados dos sistemas da P&G;

4.4.1.3 Alta probabilidade de erros

Associado ao problema de complexidade de atualização, tem-se o problema de ocorrerem erros durante a atualização dos diversos *scorecards*. Dessa forma, o novo processo deverá conter:

- Macros em linguagem VBA® consistentes que garantam a confiabilidade de dados e eliminem a necessidade de atualização manual dos documentos

4.4.1.4 Dificuldade de análise

Para simplificar a análise dos documentos, o novo processo deverá conter:

- Planilha eletrônica no formato *one pager* com interface amigável e informações visualizáveis de maneira simples e objetiva;
- Índices que comparem a situação financeira atual da companhia *versus* outros períodos de maneira rápida e eficaz;
- Formato imprimível automaticamente;
- Mínimo de abas possíveis na planilha eletrônica, reduzindo a necessidade de procurar por informações no documento.

4.4.1.5 Relatórios diferentes

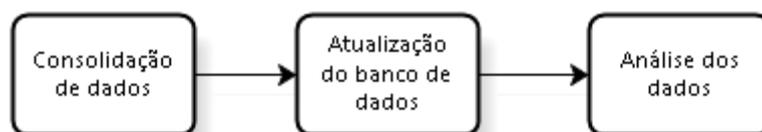
Com o objetivo de eliminar diversos relatórios que tratam do mesmo tema, o novo processo deverá conter:

- Um único formato padrão que atenda às necessidades de todos os times, seja de relatório, seja de banco de dados;
- Formato compatível com todas as versões de EXCEL® utilizadas na P&G (2007 e 2010).

4.4.2 Desenho do novo macro processo

O novo processo possuirá a mesma macro estrutura, que o processo anterior. Entretanto a proporção de esforços que existe entre os subprocessos de consolidação de dados e atualização do banco de dados dos documentos *versus* o subprocesso de análise de dados será desbalanceada em favor da análise dos dados.

Figura 38 - Desenho do macro processo *Scorecard Project*



Fonte: elaborado pelo autor

O principal direcionador de melhoria do processo será a padronização dos relatórios em um único formato de atualização e de leitura. Busca-se, através desta padronização, a redução do *lead time* do processo, da probabilidade de erros e da complexidade de atualização e a simplificação da análise em questão.

Para elaborar este novo processo, duas fases serão seguidas:

1. Planejamento
 - a. Elaboração do CPS (*Compliance Program and Schedule*) da renovação do processo
 - b. Levantamento das informações contidas nos diversos *scorecards*
 - c. Levantamento das fontes de informação
 - d. Desenho e adequação do novo processo
2. Implementação (apresentado em capítulo posterior)
 - a. Estruturação do banco de dados de cada um dos *scorecards*
 - b. Desenho das ferramentas auxiliares: máscaras dos sistemas de informação da P&G
 - c. Desenho do relatório padrão
 - d. Criação das ferramentas auxiliares: macros em linguagem VBA®.

4.4.3 Planejamento de elaboração do novo processo

Dando início à fase de planejamento do desenvolvimento do novo processo, é estabelecido o seguinte cronograma para o seu desenvolvimento, devidamente aprovado pela gerência da Procter & Gamble.

O tempo total esperado para a padronização e renovação do processo de atualização dos diferentes *scorecards* é de 22 dias úteis. Espera-se um tempo consideravelmente elevado devido à necessidade de alinhar diversos indivíduos a renovação. A alta taxa de ocupação dos diversos *stakeholders* dificulta o diálogo com os diversos atores.

Tabela 24 - Cronograma para implementação de novo processo de *scorecards*

CPS <i>Scorecard Project</i>	Mês __																														
	Dias																														
Atividades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	
Mapeamento de <i>scorecards</i>	■	■	■	■	■	■	■						■	■							■	■						■	■		
Desenho do modelo						■	■	■	■	■			■	■							■	■							■	■	
Validação do modelo						■	■				■	■	■	■	■	■	■	■				■	■						■	■	
Validação dos <i>CTFMs</i> responsáveis						■	■						■	■				■	■			■	■						■	■	
Elaboração do relatório						■	■						■	■								■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Apresentação dos resultados						■	■						■	■								■	■						■	■	■

Fonte: elaborado pelo autor

Após estabelecimento do cronograma e conforme apontado anteriormente, os parâmetros levantados entre diversos relatórios são:

Tabela 25 - Levantamento de parâmetros considerados em cada *scorecard*

Scorecard	Parâmetro considerado														
	SI(Vol)	GIV(\$)	NIV(\$)	Mix (%)	NOS (\$)	GM (\$)	GM (%)	SO (Vol)	SO (\$)	Margin (%)	Share (%)	DSO (d)	DOH (d)	Inv (Vol)	SF (%)
GPA									x		x				
CRF	x	x	x		x				x	x					x
WM	x				x	x		x				x			
C&C	x	x			x		x		x		x	x	x	x	x
DPP	x	x		x	x		x	x	x			x	x		x

Fonte: elaborado pelo autor

Em conjunto com a alta gerência, estabeleceu-se que todos os parâmetros são necessários a todos os times, ou seja, o novo processo deverá ser capaz de consolidar todas as informações provenientes de diversos relatórios, de maneira eficaz, sempre que possível. Atualmente não são utilizadas todas as informações em todos os times, com o objetivo de simplificar a atualização, apesar de serem informações úteis aos times de venda.

Levantou-se junto a gerência a necessidade de separar os diversos times em seus respectivos relatórios, ou seja, ainda se faz necessário emitir um relatório para cada time. Desta forma, o *CTFM* pode enviar os próprios relatórios do novo processo sem necessidade de formatação para remover dados de outros times.

Após serem levantadas todas as informações que devem estar contidas no novo documento, são mapeadas as diversas fontes de informação que serão utilizadas no novo processo:

Tabela 26 - Fontes de dados do novo processo

Dado	Significado	Fonte
SI(Vol)	<i>Sell In (Volume)</i>	InfoPaGe
GIV(\$)	<i>Gross Income Value</i>	InfoPaGe
NIV(\$)	<i>Net Income Value</i>	InfoPaGe
Mix (%)	Distribuição de Mix	InfoPaGe

Continua

Continuação Tabela 26

Dado	Significado	Fonte
NOS (\$)	<i>Net Outside Sales</i>	NOS Report
GM (\$)	<i>Gross Margin</i>	NOS Report
GM (%)	<i>Gross Margin as % of NOS</i>	NOS Report
SO (Vol)	<i>Sell Out (Volume)</i>	Cliente
SO (\$)	<i>Sell Out</i>	Cliente
Margin (%)	<i>Margin of Customer</i>	Cliente
Share (%)	<i>Share da P&G no Cliente</i>	Cliente
DSO (d)	<i>Days Sales Outstanding (dias)</i>	DSO Report
DOH (d)	<i>Days on Hand (dias)</i>	SMART
Inv (d)	<i>Inventory (Volume)</i>	SMART
SF (%)	<i>Sales Fundamentals</i>	<i>Customers categories Scorecard</i>

Fonte: elaborado pelo autor

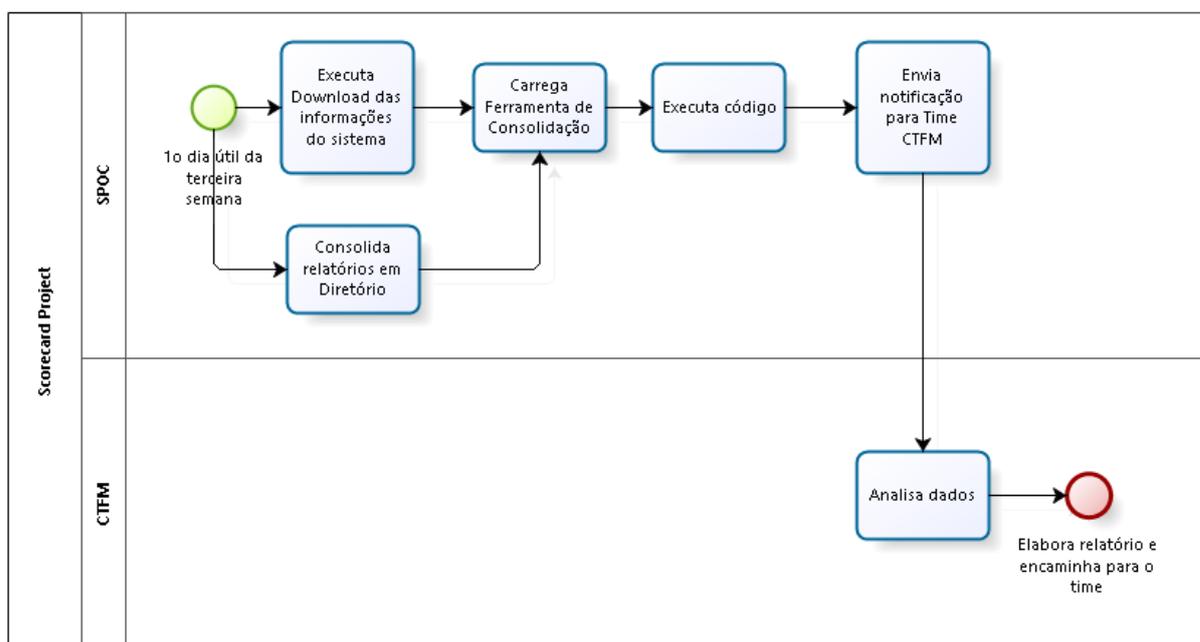
Nota-se que existe um elevado número de relatórios sendo utilizados para a elaboração dos documentos e que 25% dos dados ainda são fornecidos pelo cliente, em diferentes formatos. Entretanto, não existem sistemas internos na Procter & Gamble que consolidem os dados externos de venda dos clientes e que contenham as informações de todos os clientes analisados.

Para o sistema de informações InfoPaGe serão desenhadas máscaras que padronizem o *Download* da informação para os diversos clientes. A única atividade que se fará necessária é o *download* da informação do sistema. Para o relatório NOS Report, DSO Report, SMART, e Customers Categories Scorecard será desenhada macro em linguagem VBA® que seja capaz de consolidar a informação dos relatórios automaticamente, apenas ao executar a macro. Para cada cliente, se faz necessário o estudo dos documentos e posterior elaboração de Macros em linguagem VBA® que auxiliem na automatização da estruturação de dados. O tempo máximo de execução deste sub-processo de obtenção de dados deve estar limitado ao tempo máximo de processamento que o sistema de informação InfoPaGe exige das máquinas, uma vez que por experiência dos funcionários é a etapa que mais demandará tempo na consolidação das informações. Conforme exposto anteriormente, o tempo esperado de obtenção dos dados varia entre 10 e 15 minutos para obter-se os dados de todos os clientes.

A ativação do processo será via data, uma vez que o último prazo acordado com o cliente para o envio da informação de *Sell Out* é o do fim do último dia útil da segunda semana do mês. Desta forma, fica pré definido que a ativação do processo se dá no primeiro dia útil da terceira semana de todos os meses.

Desta forma, desenhou-se o processo estudando-os conforme as perguntas propostas na fase de metodologia, desenho da situação *To Be*:

Figura 39 - Desenho do novo processo *Scorecard Project*



Fonte: elaborado pelo autor

4.4.3.1 Adequação do novo processo

O novo processo de atualização do documento *scorecard* foi comparado com cada uma das perguntas direcionadoras da situação *To Be* sintetizadas abaixo:

1. As atividades atuais são redundantes ou semelhantes a outra atividade que já está sendo realizada?

Não. As atividades propostas para o processo são absolutamente distintas entre si.

2. Quais são os problemas, questões de qualidade e governança e por que estão ocorrendo?

O possível problema existente para este novo processo pode estar relacionado à eficiência computacional dos programas desenvolvidos, à confiabilidade das ferramentas de consolidação e a possíveis erros durante as atividades manuais de consolidação de relatórios. Não há problemas relacionados à governança corporativa.

3. Por que esse passo é necessário? Onde deve ser feito? Quando deve ser feito? Quem está mais bem qualificado para executá-lo?

Nesta pergunta, se faz necessária a segmentação dos diversos passos executados:

- a) Executa *download* das informações do sistema (*SPOC*): O passo é necessário para obtenção de dados. Deve ser executado no sistema de informações InfoPaGe, como primeiro passo do processo e a seleção do *SPOC* já irá refletir no indivíduo mais bem qualificado para executar o processo.
- b) Consolida relatórios em diretório (*SPOC*): O passo é necessário para funcionamento das ferramentas e para documentação dos relatórios utilizados na atualização dos documentos. Deve ser executado no próprio sistema operacional do computador do *SPOC* e paralelamente ao passo de *download* de informações do sistema. Da mesma forma que o passo anterior, o mais qualificado já será o responsável pelo processo.
- c) Carrega ferramenta de consolidação e executa o código (*SPOC*): Passo fundamental para a execução do processo. São os passos responsáveis por toda a simplificação do processo. Devem ser executados no próprio computador do responsável e apenas após o *download* das informações do sistema InfoPaGe e da consolidação de relatórios nos diretórios especificados
- d) Envia notificação para time *CTFM* (*SPOC*): Passo necessário para ativar o analista de dados. A comunicação será via correio eletrônico, através de agrupamentos de *CTFM*s pré-determinados (grupo de analistas e gerentes e grupo de *interns*) após finalização do processo por parte do *SPOC*.
- e) Analisa dados (*CTFM*): Passo central do processo de atualização e análise dos *scorecards*, utilizado para direcionar as decisões dos times de vendas e da alta gerência de finanças. Deve ser executado após receber a notificação de conclusão dos passos operacionais pelo *SPOC* do processo e o *CTFM* do time do *scorecard* em questão se mostra como mais bem qualificado para analisar os dados do relatório.
- f) Elabora relatório e encaminha para o time (*CTFM*): Passo final do processo de atualização e análise dos *scorecards*. Representa a documentação das

informações desenvolvidas sob o formato de um relatório. Novamente, o *CTFM* se mostra como mais bem qualificado para executar o processo.

4. Está devidamente apoiado por automação?

Sim. Mais de 96% dos passos manuais serão eliminados com o processo desenhado.

5. Quais são seus principais problemas? Como podem ser eliminados?

Conforme exposto anteriormente, os possíveis problemas para o novo processo são eficiência computacional dos programas desenvolvidos, confiabilidade das ferramentas de consolidação e possíveis erros durante as atividades manuais de consolidação de relatórios. Com o objetivo de eliminar o problema de confiabilidade, as ferramentas serão implementadas somente após confirmação de qualidade, ou seja, após comprovada sua eficácia e sinalizações de erros na consolidação de relatórios. Para a consolidação manual de relatórios, serão implementados pontos de segurança nas ferramentas, de forma que elimine o risco de consolidação inadequada de arquivos.

6. Como a operação pode ser realizada com maior eficácia possível?

Concluiu-se que é possível eliminar de maneira considerável os passos manuais que não agregam valor diretamente ao cliente final do processo através de automatização destes processos. Desta forma, o processo está sendo executado com maior eficácia e eficiência possível.

7. Como desperdícios percebidos podem ser removidos?

Todos os desperdícios percebidos foram removidos.

8. Existem padrões que podem ser atendidos?

No novo processo, não.

9. Como podemos monitorar a atividade e assegurar que alvos de desempenho sejam atingidos?

Através do monitoramento do tempo de execução do processo, uma vez que os outros problemas (complexidade de atualização, probabilidade de erros, complexidade de análise e diferença entre relatórios) serão suficientemente suprimidos.

10. Quais são os fatores limitantes sobre as mudanças em processo, subprocesso, função, fluxo de trabalho, atividade ou tarefa?

O principal fator limitante para a mudança do processo reside na elaboração das ferramentas auxiliares que reduzirão o tempo de execução consideravelmente.

- Resumo do processo

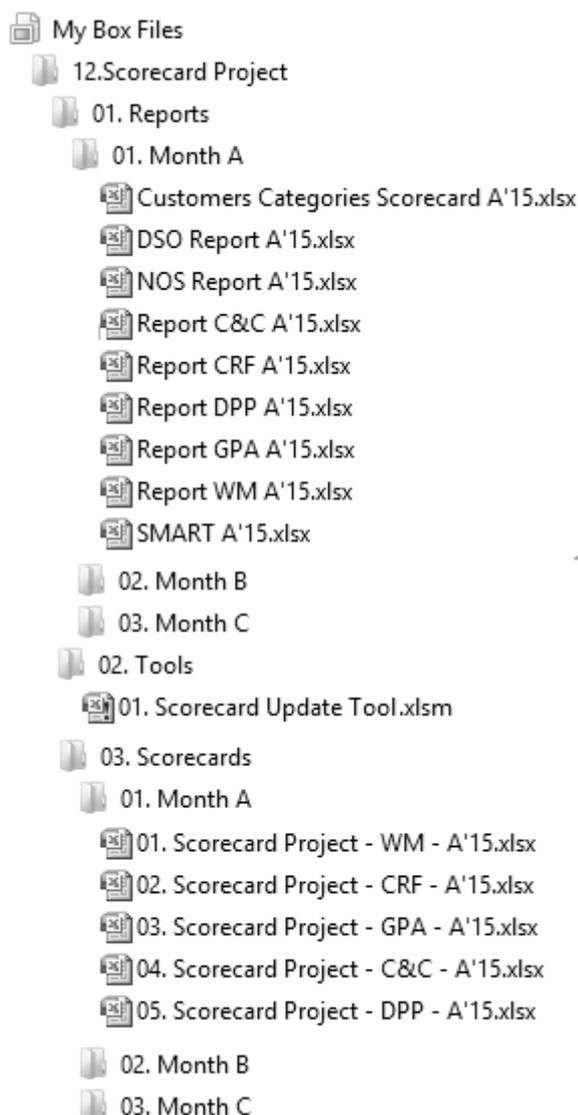
Fica claro neste ponto a necessidade de elaboração das ferramentas de maneira eficaz, para que o processo seja executado de maneira tão simples. O processo proposto conta com apenas seis atividades, ou seja, comparado aos 169 passos atuais, estima-se uma redução de 96% das atividades totais dos processos de atualização e análise dos *scorecards*.

Além disso, atualmente, investe-se aproximadamente 13 das 20 horas em processos em passos de execução manuais. Espera-se reduzir este tempo para aproximadamente 10 minutos, ou seja, uma redução de aproximadamente 65% do tempo de execução do processo, além de eliminar os trabalhos manuais executados pelo *CTFM* que antes era responsável pelo processo inteiro.

- Descrição do novo processo

Conforme mencionado anteriormente, o processo será ativado via data (primeiro dia útil da terceira semana do mês. Após ativação, o *SPOC* do processo fará o *download* do relatório do sistema de informação InfoPaGe, o qual já possibilita tal *download* em formato de planilhas eletrônicas compatíveis com EXCEL 2010®. Paralelamente ao trabalho do sistema de informação, o *SPOC* consolidará os diversos relatórios (*NOS Report*, *DSO Report*, *SMART*, *Customers categories Scorecard* e Relatórios de *Sell Out* dos diversos clientes - *Report Cliente*) em um só diretório, que esteja associado à rede da P&G (atualmente fornecida por BOX®) compartilhada com o time *CTFM* e estruturada da seguinte maneira:

Figura 40 - Estrutura de consolidação dos relatórios em diretório específico



Fonte: elaborado pelo autor

Ao fim do *download* do relatório proveniente do InfoPaGe, o funcionário poderá carregar a ferramenta elaborada para auxiliar a consolidação de dados (*Scorecard Update Tool*) e executar o programa. O programa será desenhado de forma que o *Scorecard* atualizado seja salvo automaticamente em diretório referente ao mês de atualização, exigindo do funcionário encaminhar a notificação de conclusão do processo ao time *CTFM*. Por sua vez, o *CTFM*, ao estudar o relatório, no próprio primeiro dia útil do mês, será capaz de elaborar a análise dos resultados e encaminhar o relatório para seu time.

4.5 Implementação do processo *Scorecard Project*

A implementação do novo processo de atualização e análise dos *scorecards* (*Scorecard Project*) está em andamento na área *CTFM* da Procter & Gamble. Com elevado apoio da diretoria executiva e auxílio dos diversos atores do processo, tornou-se possível implementar cerca de 90% do novo processo. O relatório ainda não foi utilizado para análise, uma vez que não foi completamente implementado.

Conforme apresentado, a fase de implementação foi dividida em quatro subfases:

- Estruturação do banco de dados de cada um dos *scorecards*
- Desenho das ferramentas auxiliares: máscaras dos sistemas de informação da P&G
- Desenho do relatório padrão
- Criação das ferramentas auxiliares: macros em linguagem VBA®.

4.5.1 Estruturação do banco de dados de cada um dos *scorecards*

Os documentos *scorecard* são elaborados na forma de planilhas eletrônicas, tendo seus bancos de dados incluídos em aba escondida, como requisito da gerência. Foi proposto pelo autor a estruturação do banco de dados em um único arquivo, de forma que todos os relatórios utilizassem apenas um único banco. Entretanto, a proposta não foi acatada pela gerência da área, que solicitou a divisão dos bancos de dados entre os distintos relatórios.

O banco de dados desenhado para o novo documento conta com uma estrutura de simples compreensão, com colunas contendo os meses atualizados e com linhas em quebras de tipo de informação contida, subquebras de categorias Procter & Gamble e, quando existente, subquebras de bandeira e região. Tendo-se como exemplo o novo *scorecard* Wal Mart, pode-se visualizar a estrutura do novo banco de dados do relatório:

Figura 41 - Parte da estrutura do banco de dados em formato compactado

	Bandeira / Região	Data	01/01/2014	01/02/2014	01/03/2014
Sell In					
GIV					
NIV					
MIX					
NOS					
GM					
Sell Out					
Sell Out Vol					
SOS					
SOD					
SOC					

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 42 - Parte da estrutura do banco de dados aberto à título de ilustração

Venus	WMS	SIV
Febreze	WMS	SIV
Wella Pro Series	WMS	SIV
GIV		
Baby Care - High Tier	Maxxi	GIV
Baby Care - Supersec	Maxxi	GIV
Fem Care	Maxxi	GIV

Fonte: elaborado pelo autor

O novo processo conta com a mesma estrutura de bancos de dados para todos os relatórios, simplificando sua atualização à partir de relatórios em comum para todos os clientes. Além disso, através de uma única fórmula na planilha eletrônica de análise se faz possível transferir os dados para serem analisados. Para o preenchimento dos bancos estruturados, se fez necessário obter os dados dos sistemas de informação da P&G, conforme apresentado em tópico à seguir.

O relatório *NOS Report* foi carregado e, através de tabelas dinâmicas, se fez possível consolidar as informações desejáveis nos bancos de dados de cada um dos clientes, por exemplo, dados de NOS do cliente GPA (nomeado como CD, devido ao nome da pessoa jurídica de que se trata - Companhia Brasileira de Distribuição):

Figura 43 - Exemplo de busca dos valores de NOS e GM

Sum of NOS	Column Labels	201401	201402	201403	201404	201405
Row Labels						
MR						
CD						
BABY						
BATTERIES						
COLOR						
DEODORANTS						
DISPOSABLES						
DOWNY						
FEM						
HAIR						
HEALTH						
LAUNDRY						
ORAL						
SHAVE PREP						
SYSTEMS						
Grand Total						

Fonte: elaborado pelo autor baseado em relatório da P&G

Através da geração da tabela dinâmica, tornou-se simples a busca pelos dados e sua inclusão no banco de dados do novo relatório.

Em relação aos relatórios internos restantes (*DSO Report*, *SMART* e *Customers categories Scorecard*) foi suficiente carregar os arquivos e extrair as informações diretamente, consolidando-as no novo relatório.

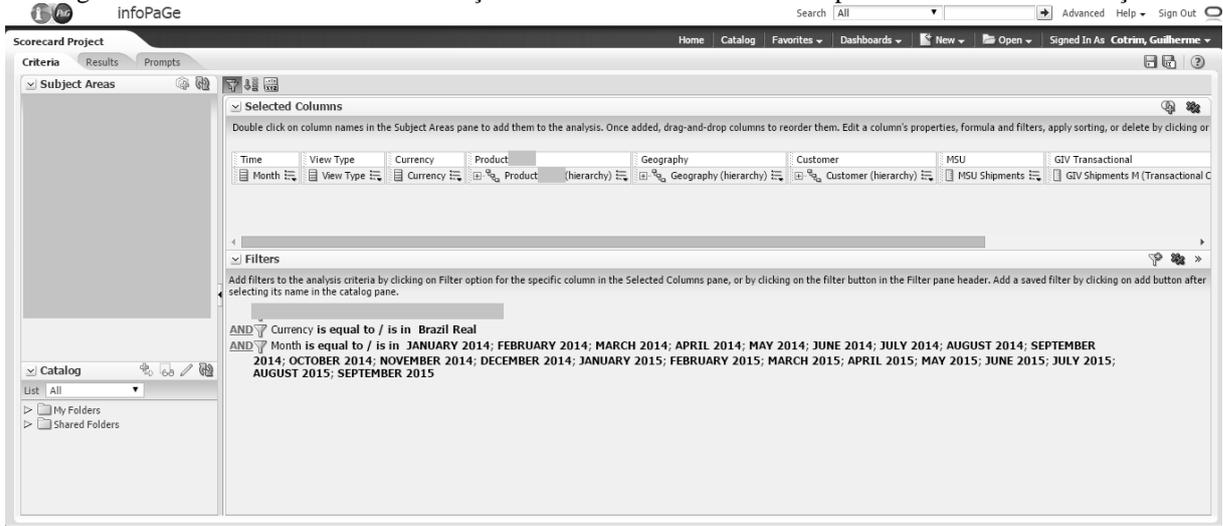
Já em relação aos relatórios externos, consolidou-se as informações presentes nos relatórios existentes anteriormente (antigos *scorecards*), utilizando-os como fonte de dados para o novo relatório.

4.5.2 Desenho das ferramentas: máscaras de sistemas de informação da P&G

A obtenção de dados do sistema de informações InfoPaGe se faz complexa a indivíduos que não possuem familiaridade com nomenclaturas internas à companhia. Além disso, o sistema foi implementado em abril de 2015, ou seja, trata-se de um sistema recente em que poucos *CTFMs* tiveram a oportunidade de trabalhar e conhecer suas vantagens.

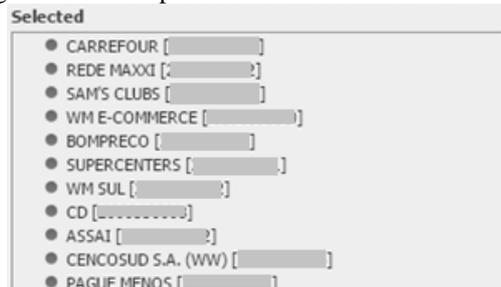
Para a obtenção dos dados de Volume (valor em unidade interna à P&G), GIV (valor em reais), NIV (valor em reais) e MIX (%) foi desenhada a seguinte máscara, com dados de Janeiro de 2014 a Setembro de 2015 (*range* de períodos suficiente à análise) para todos os clientes:

Figura 44 - Tela do sistema de informações InfoPaGe contendo máscara para *download* de informações



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em sistema de informação da P&G

Figura 45 - Exemplo de clientes buscados na máscara



Fonte: elaborado pelo autor baseado em sistema de informação da P&G

Ao se executar a máscara e a título de exemplificação, obtém-se o seguinte formato, exportável para a ferramenta de trabalho utilizada pelos *CTFMs* (EXCEL®) e contendo todas as informações, de todos os clientes e, de todos os meses:

Figura 46 - Resultado do sistema de informações InfoPaGe

Compound Layout										
Pivot Table										
View Type	Currency	Customer (hierarchy)	Geography (hierarchy)	Product 5005 (hierarchy)	MSU Shipments					
					JANUARY 2014	FEBRUARY 2014	MARCH 2014	APRIL 2014	MAY 2014	JUNE 2014
	Brazil Real	> CD []	> BRAZIL []	> TOTAL PRODUCTS []						
				> Baby Care - High Tier						
				> Baby Care - Supersec						
				> Batteries						

Fonte: elaborado pelo autor baseado em sistema de informação da P&G

O processo de obtenção de dados referente a todos os meses foi executado uma única vez, sendo a máscara atualizada para obtenção de dados referentes apenas ao único mês em análise, de forma que o processo seja executado mais rapidamente.

4.5.3 Desenho do relatório padrão

O novo relatório padrão foi desenvolvido em conjunto com o time *CTFM*, de forma que suas necessidades fossem atendidas da maneira mais satisfatória possível e de maneira iterativa. Levou-se cerca de duas semanas para que o formato fosse aprovado pelos *CTFMs* que utilizariam o documento. O relatório foi dividido em apenas duas abas, que tratam de assuntos distintos:

- *Scorecard*: trata dos dados de acompanhamento de dados de vendas referente ao cliente (*Sell In*, *Sell Out*, *Margin*, entre outros)
- *Sales Fundamentals*: trata exclusivamente do acompanhamento das execuções em loja do cliente (*share of display*, *share of checkout* e *share of shelf*).

A estrutura básica do *scorecard* apresenta-se da seguinte maneira, para todos os clientes:

Tabela 27 -Desenho do novo *scorecard*

Período em Análise	<i>Sell In</i> (Volume)		GIV (\$)		...	DSO	
	Valor	Índice vs. Período anterior	Valor	Índice vs. Período anterior		Valor	Índice vs. Período anterior
Total							
Bandeira 1							
...							
Bandeira n							

Fonte: elaborado pelo autor

Tal estrutura é expansível horizontalmente para visualização de valores mensais e comparativos mês a mês e verticalmente para a visualização das quebras entre categorias. Já o "período em análise" é composto por cinco períodos pré-definidos de análise em formato *drop-down*: último mês, últimos três meses, últimos seis meses, ano calendário corrente e ano

fiscal corrente. Ao selecionar cada um destes períodos, os valores apresentados no relatório comprimido são recalculados para se aequarem ao desejo do analista. Além disso, de acordo com as informações primordiais para cada cliente, as colunas são escondidas ou exibidas. Tendo-se como exemplo o relatório do Carrefour, tendo-se o banco de dados sendo multiplicados por duas constantes diferentes em dois períodos diferentes, de forma a mascarar dados e tendências:

Figura 47 - Exemplo de implementação do novo *scorecard* - aba *Scorecard* (Carrefour)

CYTD	GIV (\$)		NIV (\$)		NOS (\$)		GM (%)		Sell Out (\$)		Sell Out (V)		Margin (%)		DSO	
	'15	IYA	'15	IYA	'15	IYA	'15	IYA	'15	IYA	'15	IYA	'15	IYA	'15	IYA
	[MR\$]	Idx	[MR\$]	Idx	[MR\$]	Idx	[% of NOS]	Δ(p.p.)	[MR\$]	Idx	[MSU]	Idx	[%]	Δ	[d]	Δ
Total	84.039	140	80.592	138	74.871	91	28%	0,1	148.565	89	1.347	81	15%	6,5	18,8	N/A
Fabric Care	17.543	143	17.124	139	15.911	88			27.061	86	395	76	15%	5,8		
Baby Care	31.333	144	29.179	140	28.200	81			47.524	89	335	82	18%	9,8		
Fem Care	2.368	143	2.188	136	2.012	83			4.970	75	41	65	6%	0,2		
Hair Care	10.183	177	10.071	176	10.490	138			19.487	104	222	100	15%	7,8		
Hair Color	1.345	73	1.289	76	1.410	56			2.874	76	31	63	10%	1,3		
Mega G APDO	1.159	125	1.122	124	1.124	86			2.188	90	14	81	13%	5,6		
Personal Care	431	65	419	63	346	54			1.772	71	4	64	0%	0,0		
Shave Care	10.631	132	10.396	132	8.357	132			23.260	86	225	79	14%	4,6		
Oral Care	7.511	146	7.392	144	5.972	92			15.671	94	78	91	13%	4,0		
Febreze									0	0	0	0	0%	0,0		
Health Care	239	39	196	39	242	28			1.054	106	2	93	0%	0,1		
Batteries	1.294	114	1.217	110	807	58			2.705	105			5%	(2,1)		

September 2015

Fonte: elaborado pelo autor

Figura 48 - Exemplo de abertura de parâmetro em quebra de meses

CYTD	GIV (\$)																			
	'14								'15											
	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep		
Total	8.518	7.800	5.210	6.786	8.302	6.379	6.332	7.610	6.240	72	59.849	9.386	6.512	8.775	11.879	10.927	11.606	8.187	9.538	7.230
Fabric Care	2.088	1.576	954	1.012	1.438	1.529	1.136	891	1.508	48	12.300	1.911	1.220	2.405	2.057	1.278	1.226	1.722	2.750	2.974
Baby Care	3.053	2.519	2.262	1.797	3.569	3.710	2.062	2.214	2.607	101	21.790	3.068	2.430	2.787	4.377	4.760	7.305	2.398	2.500	1.688
Fem Care	143	71	159	120	275	123	235	182	57	59	1.652	384	183	252	203	236	293	215	419	184
Hair Care	1.024	1.035	259	695	530	381	412	1.105	515	52	5.754	1.023	958	1.004	1.391	1.146	1.004	1.341	1.383	932
Hair Color	108	136	85	655	376	87	67	92	81	54	1.846	202	95	98	127	11	83	441	55	232
Mega G APDO	142	129	76	143	139	35	80	134	34	83	924	98	100	80	386	405	3	37	20	32
Personal Care	75	105	58	116	67	5	87	124	43	225	662	64	73	30	55	99	25	39	29	17
Shave Care	1.039	1.368	575	1.234	963	189	1.528	1.482	476	64	8.027	1.656	738	1.064	1.688	2.033	1.088	970	751	643
Oral Care	755	542	679	825	593	16	450	946	434	134	5.135	675	668	716	1.348	851	589	999	1.336	329
Febreze																				
Health Care	61	171	62	72	135	13	42	197	18	315	619	60	33	26	5	30	47	19	6	11
Batteries	32	147	40	117	217	290	233	245	467	102	1.138	224	12	314	241	78	-58	4	290	188

September 2015

Fonte: elaborado pelo autor

O relatório, da forma que foi planejado na aba *scorecard*, tornou-se uma ferramenta capaz de ser diretamente impressa e levada a reuniões, auxiliando a tomada de decisão e argumentação daqueles que o utilizam.

Já a aba *Sales Fundamentals*, conforme exposto, traz as informações de execução em loja, que, no presente da companhia, se mostra como um segundo pilar da estratégia corporativa. A título de exemplificação, apresenta-se a segunda aba do novo relatório, tendo as informações apresentadas à seguir sido devidamente mascaradas, de forma a garantir a sigiliosidade das informações.

Figura 49 - Exemplo de implementação do novo scorecard - aba Sales Fundamentals (Carrefour)

	Share of Shelf (%)				Share of Display (%)				Share of Checkout (%)			
	L1M	L3M	L6M	L12M	L1M	L3M	L6M	L12M	L1M	L3M	L6M	L12M
Total	91%	92%	92%	91%	7%	9%	10%	10%	95%	97%	97%	101%
Creme Assadura	102%	105%	107%	108%	39%	41%	43%	44%				
Fraldas	100%	101%	101%	102%	-9%	-2%	3%	3%				
Toalhinhas	70%	70%	70%	69%	9%	13%	14%	7%				
Baterias	116%	115%	114%	112%	48%	49%	49%	44%	90%	91%	90%	92%
Coloração	91%	91%	91%	91%	35%	34%	36%	25%				
Cuidados com o Cabelo	78%	78%	79%	79%	9%	7%	9%	8%				
Escovas	96%	94%	95%	96%	12%	5%	6%	9%	108%	106%	105%	108%
Creme Dental	70%	70%	70%	70%	-4%	-4%	-5%	-6%	73%	76%	78%	93%
Antissépticos	70%	69%	70%	70%	-11%	-12%	-10%	-2%				
Fio Dental	56%	56%	91%	90%	2%	-45%	25%	20%				
Amaciantes	72%	72%	71%	71%	7%	12%	11%	5%				
Detergentes	86%	86%	87%	87%	-15%	-17%	-12%	-11%				
Absorventes	84%	84%	85%	85%	-7%	-5%	-1%	-3%				
Cuidados Pessoais	115%	115%	116%	116%	53%	53%	53%	52%				
Desodorantes	70%	70%	71%	70%	14%	11%	16%	17%				
Laminas e Aparelhos	133%	133%	133%	132%	45%	43%	44%	44%	108%	106%	106%	110%

Fonte: elaborado pelo autor

A criação das macros em linguagem VBA® foi colocada em espera, devido ao desenvolvimento de ferramenta em Spotfire® (ferramenta web) para auxiliar a simplificação de obtenção dos dados pelo time de IDS (tecnologia da informação). A ferramenta poderá substituir a necessidade de rodar a máscara criada em InfoPaGe, e de criação das ferramentas em linguagem VBA® uma vez que já consolidará todas as informações utilizadas nos relatórios:

Figura 50 - Ferramenta auxiliar na elaboração do relatório

The screenshot shows the 'CBD ONE Scorecard' interface. At the top, there is a 'Guide' section with five steps: 1. What data is included?, 2. How to prepare an ad-hoc view?, 3. Graphics explanation, 4. How to export to Excel?, 5. Save a view. Below the guide, there are several filter panels: 'Director (B5)', 'AD (B4)', 'TL (B3)', 'IBP Hierarchy', 'Category', and 'Columns'. Each filter panel has a search box and a list of values. The 'Columns' panel shows 'Director (B5)', 'AD (B4)', 'TL (B3)', 'Customer', and 'Category'. On the left side, there are buttons for 'Clean Selections', 'Go to Different Views', and 'Graph View'. At the bottom left, there is a 'Measure Selector' with a dropdown menu showing 'Sell In MSU', 'Sell In GIV (MBRL)', 'Sell In NIV (MBRL)', and 'Sell In NOS (MBRL)'. The main data table has columns for 'Variables', 'B5', and '2014' (with sub-columns for Oct, Nov, Dec, Jan, Feb, Mar, Apr). The 'Sell In MSU' row shows a 'Subtotal' and then several columns of data.

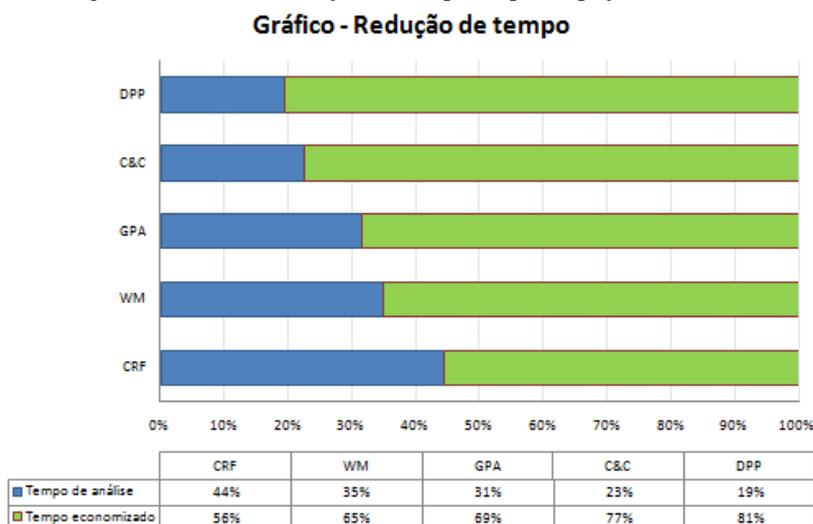
Fonte: elaborado pelo autor baseado em sistema de informação da P&G

4.6 Resultados

Os resultados da implementação do novo processo de atualização e análise dos *scorecards* auxiliou a solução dos problemas apontados na seção de análise do processo. Diversas formas de apontamento destas melhorias serão apresentadas nesta seção.

Foi possível reduzir o tempo de execução do processo por parte do *CTFM*, uma vez que não mais é responsável pela atualização manual dos bancos de dados e levantamento das informações. Considerando que ainda se utilize tempo similar ao que era utilizado antes da renovação dos processos:

Figura 51 - Gráfico redução de tempo de participação do *CTFM*

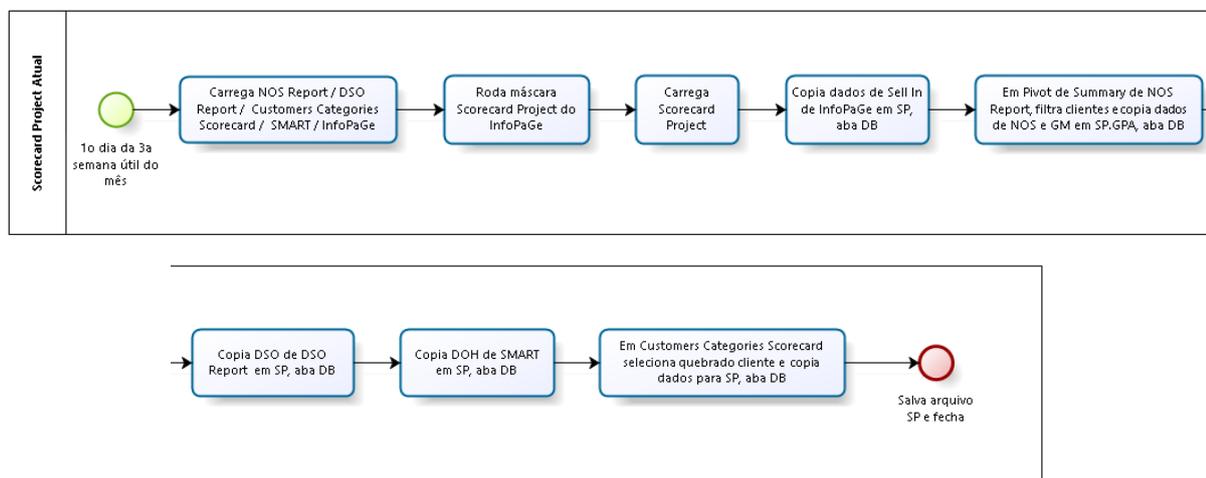


Fonte: elaborado pelo autor

Espera-se que o tempo de análise seja reduzido com a utilização do novo relatório, devido à simplificação da interface com o usuário. Atualmente, ele ainda não foi utilizado para este fim, entretanto, os processos manuais foram completamente removidos da responsabilidade dos *CTFM* e, gradualmente, estão sendo encaminhados para o time *CBD F&A* (sob mesma diretoria), o qual já atualiza os documentos *NOS Report* e *DSO Report*. Atualmente, o processo encontra-se em estágio de transição. Com a devida conclusão do processo de transição o número de pessoas envolvidas em procedimentos de atualização do documento será reduzido 75%. Análises mais elaboradas, ou atividades que agreguem valor superior ao cliente podem ser priorizadas através desta economia de tempo de, aproximadamente, 13 horas no tempo de atividades dos *CTFM*s.

Atualmente, as atividades abaixo são relacionadas para os cinco *scorecards*, ou seja, ainda exigem atualização manual devido a não utilização do relatório elaborado pelo time de IDS (CBD *One Scorecard*):

Figura 52 - Processo de atualização de informações internas



Fonte: elaborado pelo autor

Incluindo-se parte dos processos e subprocessos apresentados em seções anteriores, que tratam os relatórios enviados à Procter & Gamble por seus clientes, teve-se como resultado uma redução no número de atividades de 57% comparando-se os processos de atualização e análise dos *scorecards* antes e depois e, uma redução de 29% das atividades totais da área, incluindo-se os processos que não foram renovados:

Tabela 28 - Redução do número de atividades dos processos

Processo	Atividades	Atividades em subprocessos	Total Antes	Total Atual	Redução
<i>Scorecard</i> C&C	22	10	32	15	53%
<i>Scorecard</i> CRF	20	0	20	16	20%
<i>Scorecard</i> DPP	76	68	144	76	47%
<i>Scorecard</i> GPA	16	49	65	14	78%
<i>Scorecard</i> WM	22	18	40	9	78%
Processos não alterados	136	163	299	299	0%
Total	292	308	600	429	29%

Fonte: elaborado pelo autor

Em termos temporais, estima-se que haverá uma redução de 77% do tempo investido anteriormente em atualizações manuais, uma vez que atividades e subprocessos complexos

são eliminados da atualização do relatório *scorecard*, como o subprocesso *Ranking SMO* e o subprocesso *Atualização Categorias GPA*, exclusivos dos processos anteriores.

Além da redução direta do tempo de execução devido à redução de atividades fica clara a redução dos tamanhos em disco dos novos documentos criados, que auxiliam em aumento de performance dos equipamentos:

Tabela 29 - Novos tamanhos em disco dos relatórios

Scorecard	Tamanho em disco antes (MB)	Tamanho em disco atual (MB)	Redução
GPA	9.7	3.5	64%
CRF	10.1	0.6	94%
WM	3	2.5	17%
C&C	4.1	2.7	34%
DPP (em média)	12.5	1.6	87%
Média	7.88	2.18	72%

Fonte: elaborado pelo autor

Um terceiro ponto positivo em termos de tempo de execução reside na redução da interação do *CTFM* com os sistemas de informação da P&G. Entretanto, apesar do ponto positivo em relação ao processo de *Scorecard*, pode representar uma ameaça futura quando houver a necessidade de se utilizar tais sistemas para outros fins. Pode-se entender esta situação como uma extensão do prazo de aprendizado para o *CTFM* criar familiaridade com os sistemas que são utilizados na companhia.

Além do tempo de execução, pode-se apontar, também, a redução de complexidade de atualização dos documentos e redução probabilidade de erros, refletida na redução do número de banco de dados que necessitam atualização em diferentes formatos para diferentes clientes. Nos antigos documentos, era possível encontrar as seguintes quantidades de bancos de dados, que não necessariamente estavam sendo atualizados, mas que estavam presentes no documento sob forma de abas escondidas, lembrando que o relatório DPP contém quatro vezes mais bancos, uma vez que conta com quatro processos similares entre si:

Tabela 30 - Comparação do números de abas com dados

	GPA	WM	CRF	C&C	DPP	Total
Número de abas com dados anterior	4	18	20	5	52	99
Número abas com dados atual	1	1	1	1	4	8
Redução	75%	94%	95%	80%	92%	92%

Fonte: elaborado pelo autor

Além da quantidade excessiva de abas utilizadas como bancos de dados, muitas das abas continham sua descrição original (*Sheet X*), uma vez que o responsável pelo processo havia criado o procedimento e, portanto, o conhecia bem o suficiente para situar-se entre os diversos bancos. Toda esta complexidade foi eliminada com a padronização das fontes de dados, padronização dos formatos de atualização dos documentos e, futuramente, com a utilização da ferramenta *CBD One Scorecard* para simplificar a formatação dos dados. Vale ressaltar que o *CTFM*, antes responsável pelo processo, não lida mais com tal atualização, sendo eliminada para ele qualquer complexidade de atualização do documento. Já a probabilidade de erros, qualitativamente, foi reduzida de forma acentuada, uma vez que implementou-se a simplificação da atualização e tem-se um *SPOC* com conhecimento elevado dos números que são tratados no processo. Associado a redução do número de abas escondidas com dados em diferentes relatórios, também foi possível reduzir o número de abas que são analisadas pelos *CTFMs*:

Tabela 31 - Comparação do número de abas analisadas

	GPA	WM	CRF	C&C	DPP	Total
Número de abas analisadas anterior	7	4	3	5	20	39
Número abas analisadas atual	2	2	2	2	8	16
Redução	71%	50%	33%	60%	80%	59%

Fonte: elaborado pelo autor

Dado que a quantidade de planilhas a serem analisadas são de apenas duas abas, a disposição dos dados facilita leitura e análise, que os períodos em análise são selecionados de acordo com os desejos do *CTFM*, não exigindo cálculos a parte daqueles que já são executados na planilha eletrônica e, que o relatório que será enviado ao time será o próprio *one pager* contido na aba *Scorecard*, pode-se ressaltar que a complexidade de análise foi, qualitativamente, reduzida.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho possuiu como objetivo a criação de um piloto de gerenciamento de processos de negócio que expusesse os benefícios de sua utilização no cotidiano da empresa, através da documentação e melhoria de processos que garantem maior eficiência à organização (ABPMP, 2013). Tal objetivo foi atingido, uma vez que processos operacionais da área em que foi desenvolvido o trabalho foram melhorados de forma significativa e satisfatória, auxiliando a melhoria contínua da companhia.

A proposta do gerenciamento dos processos de negócio foi aceita e apoiada pela gerência da área da empresa, que, em reunião, sugeriu que cada *intern* se tornasse *owner* de um processo, de forma a incentivar o estudo do determinado processo e, para que propusessem melhorias. Além da padronização e centralização dos *scorecards*, a padronização e centralização do processo *CWP Report* está em andamento e, nova ferramenta de padronização está sendo finalizada em SAP AG®, a qual eliminará o processo de *Formação de preços*, tal qual é conhecido hoje. Também estuda-se a inclusão de outros cinco processos de atualização de *scorecards* similares ao processo de atualização de *scorecard* desenvolvido, mas de outras regiões.

Conforme a literatura, o BPM é responsabilidade de todos na empresa (ABPMP, 2013). Entretanto, o autor verificou durante a execução do trabalho que o estudo dos processos nem sempre se apresenta como a prioridade daqueles que os executam, pois o tempo que possuem para estudar os processos é mínimo, se não, nulo. Desta forma, a formação de uma equipe focada em executar este tipo de trabalho na companhia poderia trazer ganhos, tal qual se apresenta no presente trabalho.

Ampliando-se horizontes, pode-se expandir o gerenciamento de processos de negócio para outras áreas da empresa, caso estas ainda não contenham a documentação desejável e executem processos similares de maneiras distintas e insatisfatórias, auxiliando-as a melhorarem seus processos e estarem cada vez mais eficientes e alinhados com a estratégia da organização. Através de uma arquitetura empresarial de processos bem estruturada, pode-se estudar os processos de negócio que são executados na empresa, de forma a eliminar desperdícios e aprimorar a eficiência de toda a organização.

Expandindo ainda mais os horizontes do presente trabalho, pode-se utilizar o gerenciamento de processos de negócio em contextos de empresas que ainda executam processos de maneira

empírica e pouco estudada. Pode-se realizar um estudo piloto da viabilidade de implementação do BPM em qualquer empresa através de pouco investimento, uma vez que os esforços voltados para levantamento de dados é direcionado por poucas pessoas e, ferramentas que auxiliam o mapeamento e desenho de processos estão disponíveis gratuitamente.

Apesar dos inúmeros benefícios que a implementação do BPM traz a empresa que o utiliza, mostraram-se durante o desenvolvimento do presente trabalho desafios que podem dificultar sua implementação. O primeiro grande desafio para o BPM em uma empresa é o de comprovar seus benefícios para a alta gerência, necessidade apontada na literatura. A gerência da área de atuação do autor aprovou a iniciativa e incentivou o desenvolvimento do trabalho. Caso a gerência não tivesse apoiado, a dificuldade de obtenção dos processos cresceria, devido a pouca importância que poderia ser dada a iniciativa por outros funcionários. O segundo grande desafio enfrentado é o de alinhar as atividades cotidianas às atividades de estudo de processo. Mesmo com o apoio da gerência, o gerenciamento dos processos de negócio não é a prioridade da área de finanças *CTFM*. Desta forma, a iniciativa foi tomada como uma nova atividade adicionada aos trabalhos e processos que já eram executados. Se faz interessante neste ponto, a possibilidade de documentar como parte do papel do funcionário o estudo dos processos que executa, criando-se a cultura organizacional de melhoria de processos.

Por fim, conclui-se que, ainda que o processo criado esteja no final da sua fase de implementação, observam-se melhorias provenientes da padronização dos processos de atualização e análise dos *scorecards*, que sugerem desempenho superior de execução. Através da disseminação da prática abordada no trabalho, pode-se pressupor que a organização enxergará desempenho superior em todas as suas atividades diárias.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABPMP. **BPM CBOOK V3.0**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento - 1. ed. Brasil, 2013. Disponível em: <http://c.yimcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP_CBOK_Guide__Portuguese.pdf>. Acesso em: 11 Mai. 2015.
- ALVARENGA NETTO, C. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B. (Coord.); ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 2. p. 14-37.
- ALMEIDA NETO, M. Técnicas de modelagem: uma abordagem pragmática. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009
- BARBARAN, G. C.; FRANCISCHINI, P. G. **Gerenciando um projeto de desenvolvimento de software**. São Paulo: EPUSP, 1999. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENECEP1999_A0284.PDF>. Acesso em: 17 Out. 2015.
- BRACONI, J.; OLIVEIRA, S. Business Process Modeling Notation (BPMN). In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation)**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009. p. 77-93.
- BURLTON, R. T. **Business process management: profiting from process**. Indianapolis: Sams, 2001. 398 p.
- DAVIDSON, M.; HOLT, R. **Failure points: where BPM projects tend to falter**. Business Performance Management, Dec. 2008. Disponível em: <<http://businessfinancemag.com/business-performance-management/failure-points-where-bpm-projects-tend-falter>>. Acesso em: 20 Out. 2015.
- FNQ. Casos das empresas premiadas. Petroquímica União: pessoas são a chave do sucesso. **Revista Classe Mundial**, ano VI, p.41-52. Disponível em: <http://www.fnq.org.br/download/classe_mundial/pqu.pdf>. Acesso em: 17 out. 2015
- FORTUNE. **The world's most admired**. 2015. Disponível em: <<http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/>>. Acesso em: 20 Out. 2015.
- FRANCISCHINI, A. S. N. Proposta de modelo para análise de balanço social por meio de indicadores de performance baseados no balanced scorecard. In: VARIOS AUTORES. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades**, v. IV. São Paulo: Peirópolis: Instituto Ethos, 2005.
- JESTON, J.; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. 1st ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informação gerenciais**. Revisão técnica de Belmiro N. João; Tradução de Thelma Guimarães. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.

LIN, F.; YANG, M.; PAI, Y. A generic structure for business process modeling. **Business Process Management Journal**, v. 8, n. 1, pp. 19-41, 2002.

LOCK, M. **BPM and beyond: the human factor of process management**. Boston: Aberdeen Group, Nov. 2008. Disponível em: <http://www.appian.com/bpm-resources/papers_reports/report_aberdeenhumanfactor08.pdf>. Acesso em: 17 Out. 2015.

MOEN, R.; NORMAN C. **Evolution of the PDCA cycle**. Georgia: University of West Georgia, [2010]. Disponível em: <<http://www.westga.edu/~dturner/PDCA.pdf>>. Acesso em: 18 Out. 2015.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

OMG. Object Management Group, Inc. **Business Process Model & Notation (BPMN)**. Jan. 2011, v.2.0. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>> Acesso em 14 set. 2015.

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

P&G. **History of innovation**. 2015a. Disponível em: <http://us.pg.com/who_we_are/heritage/history_of_innovation>. Acesso em: 15 Set. 2015.

_____. **História da P&G Brasil**. 2015b. Disponível em: <http://www.pg.com/pt_BR/empresa/historia/index.shtml>. Acesso em: 15 Set. 2015.

_____. **Propósito, valores e princípios**. 2015c. Disponível em: <http://www.pg.com/pt_BR/empresa/proposito_pessoas/valores_principios.shtml>. Acesso em: 15Set. 2015.

_____. **Annual report 2015**. 2015d. Disponível em: <<http://www.pginvestor.com/Cache/1001201800.PDF?O=PDF&T=&Y=&D=&FID=1001201800&iid=4004124>>. Acesso em: 20Out. 2015.

_____. **Company strategy**. 2015e. Disponível em: <<http://www.pginvestor.com/Company-Strategy/Index?KeyGenPage=208821>>. Acesso em: 20 Out. 2015.

PRITCHARD, J. P.; ARMISTEAD, C. Business process management: lessons from european business. **MCB University Press: Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 10-35, 1999.

ROTONDARO, R. Identificação, análise e melhoria dos processos críticos. In: LAURINDO, F.; ROTONDARO, R. **Gestão integrada de processos e da tecnologia da informação**. São Paulo: Ed. Atlas, 2006 cap. 3. p. 38-58.

ROTONDARO, R. G. Gerenciamento por processos. In: CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

SANTOS, I. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. Análise de fatores críticos de sucesso da gestão de processos de negócio em organizações públicas. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 11, n. 1, jan-jun 2012, artigo 3, p.1-20. Disponível em: <<http://189.16.45.2/ojs/index.php/reinfo/article/view/996/pdf>>. Acesso em: 13 out. 2015.

SMITH, G.; FURT, S. **How (not) to fail**. Dallas: BPM.com by Thomas Communications, Inc. 2009. Disponível em: < <http://bpm.asia/how-not-to-fail-at-bpm.html>>. Acesso em: 20 Out. 2015.

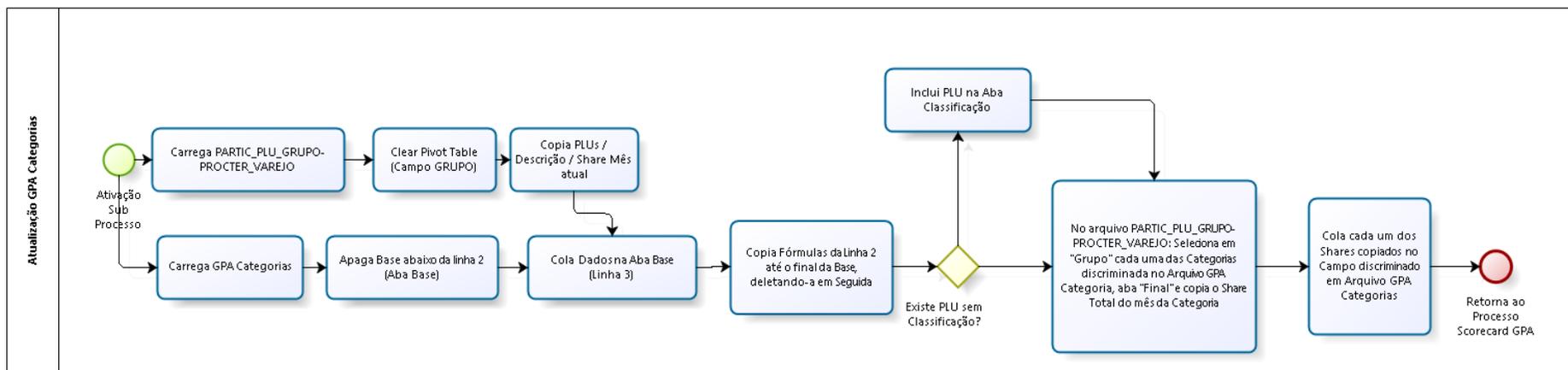
SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: The third wave**. 1st ed. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

VALLE, R.; OLIVEIRA, S.; BRACONI, J. Descrevendo os processos de sua organização. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio: Foco na Notação BPMN**. São Paulo: Ed. Atlas, 2009

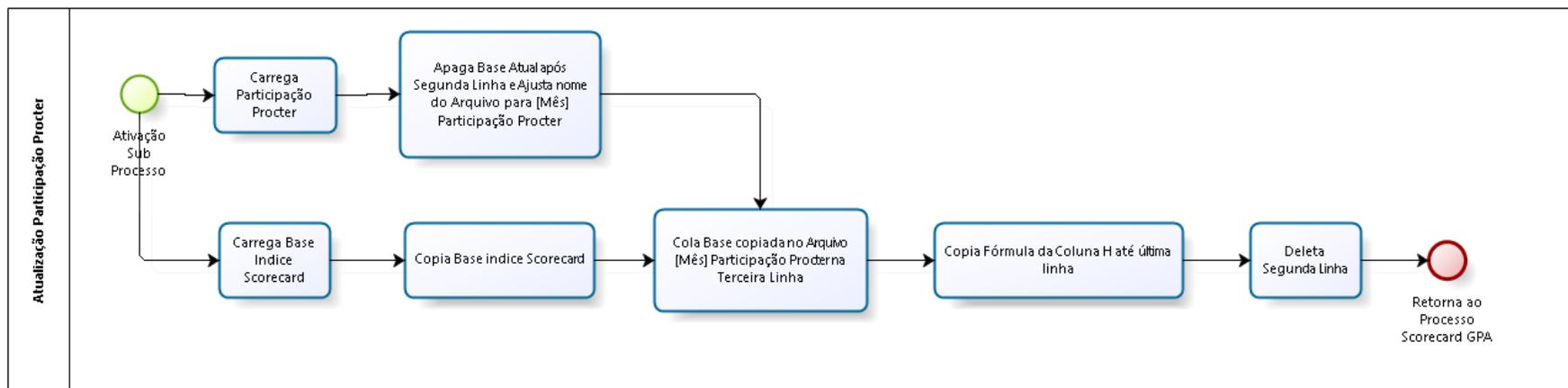
TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, Vol. 30, No. 2, pp. 125-134, 2010. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1611789>>. Acesso em: 16 Out. 2015.

APÊNDICE A - DESENHO DE SUBPROCESSOS ATUAIS

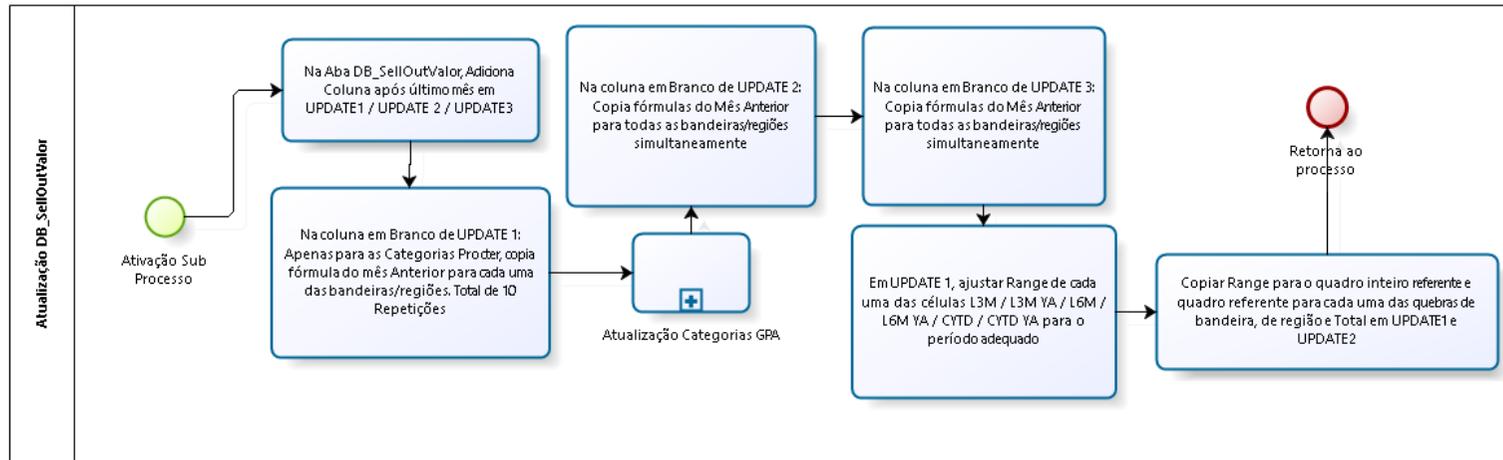
Atualização GPA Categorias



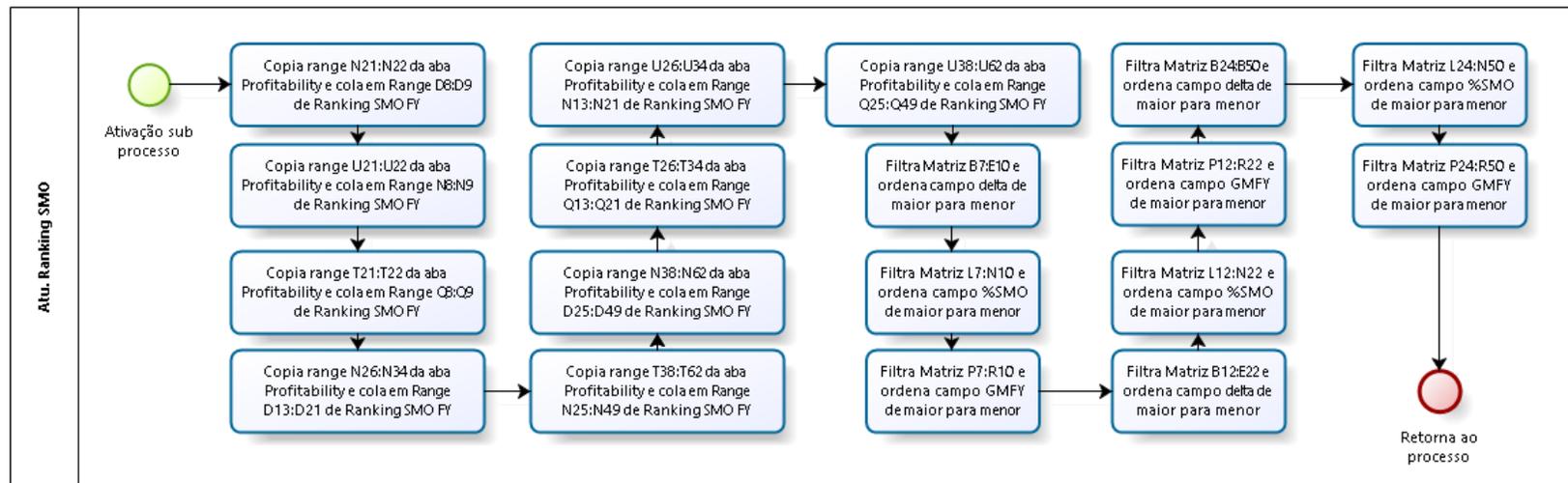
Atualização Participação Procter



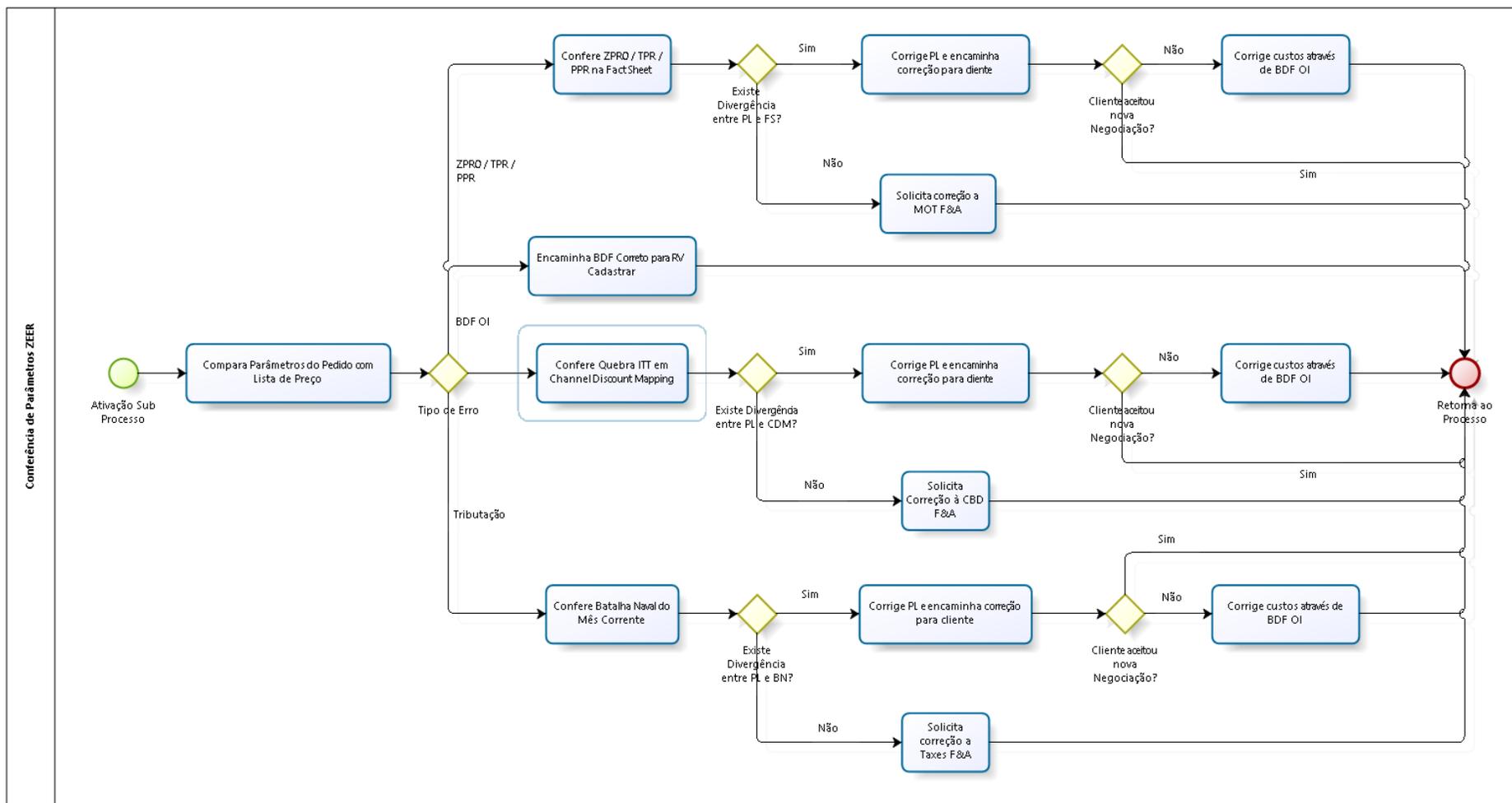
Atualização DB_SellOutValor



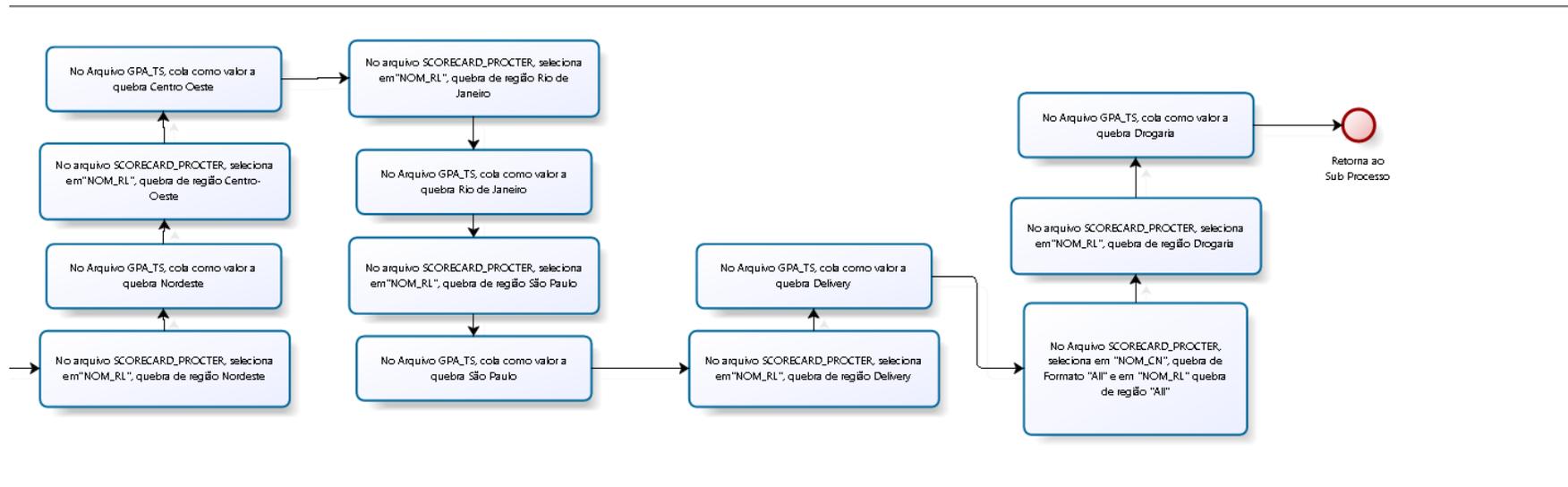
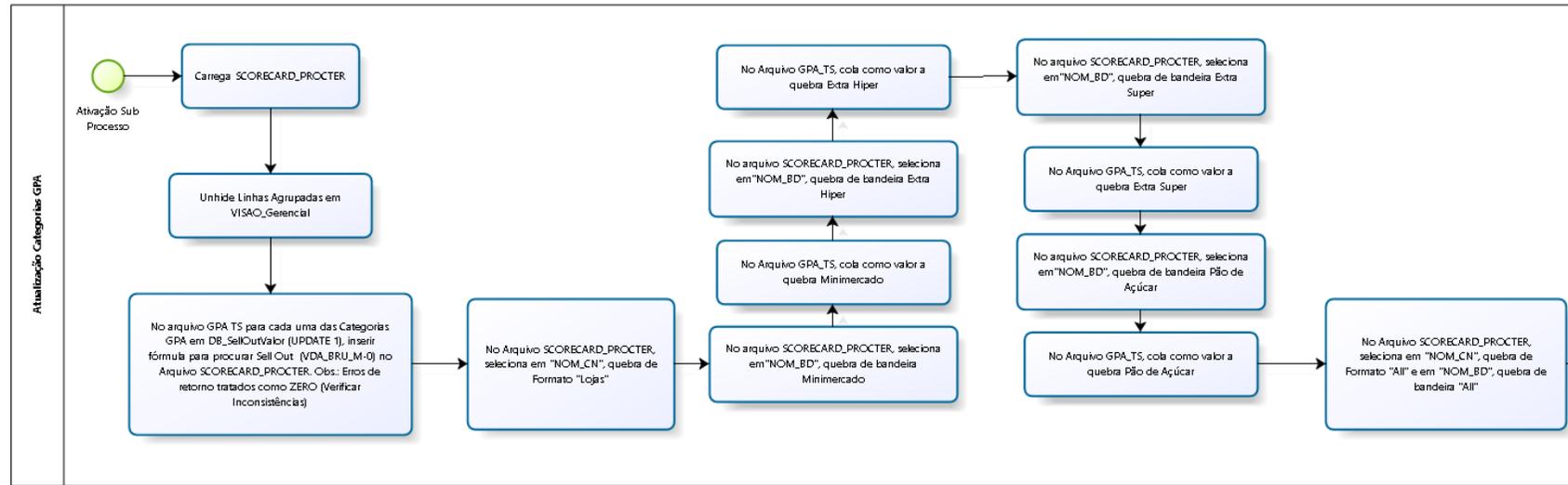
Atualização Ranking SMO



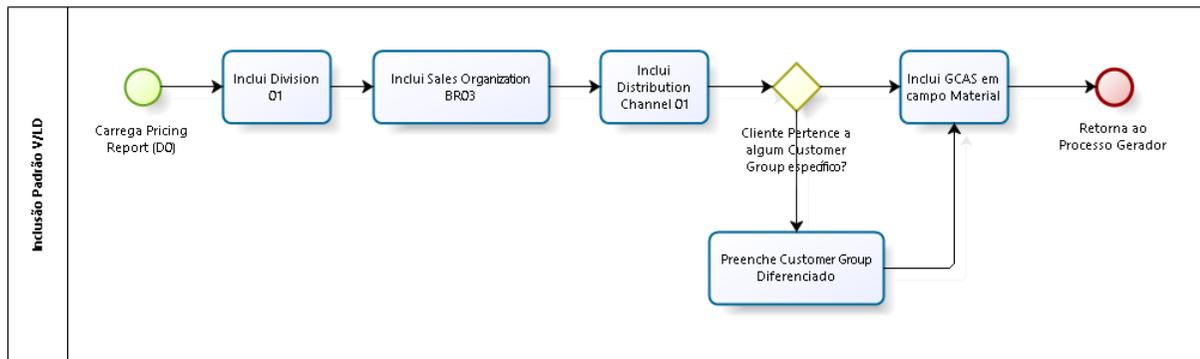
Conferência de parâmetros ZEER



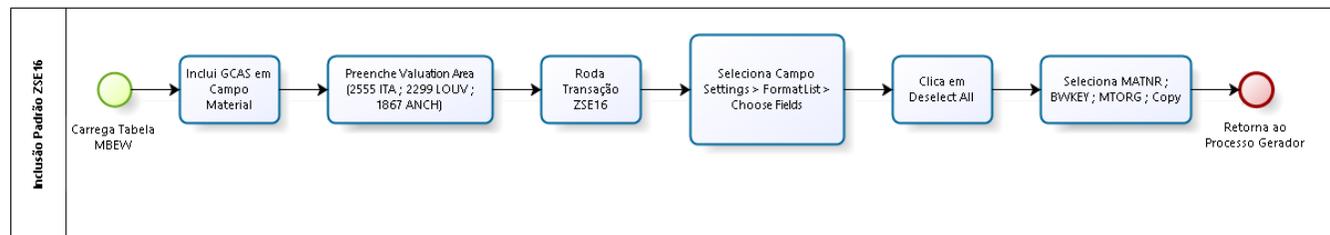
Atualização Categorias GPA (difere de Atualização GPA Categorias)



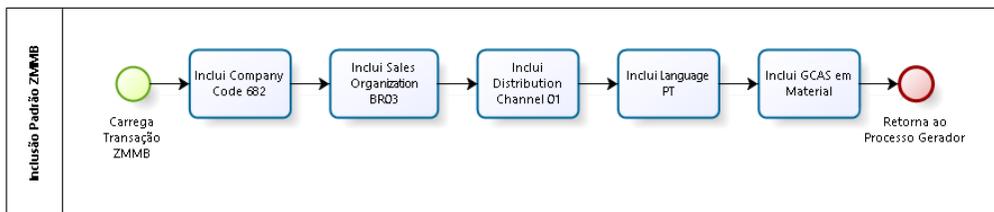
Inclusão padrão V/LD



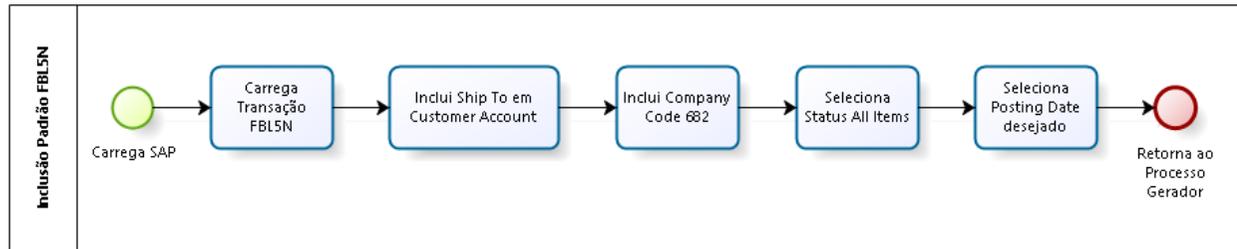
Inclusão padrão ZSE16



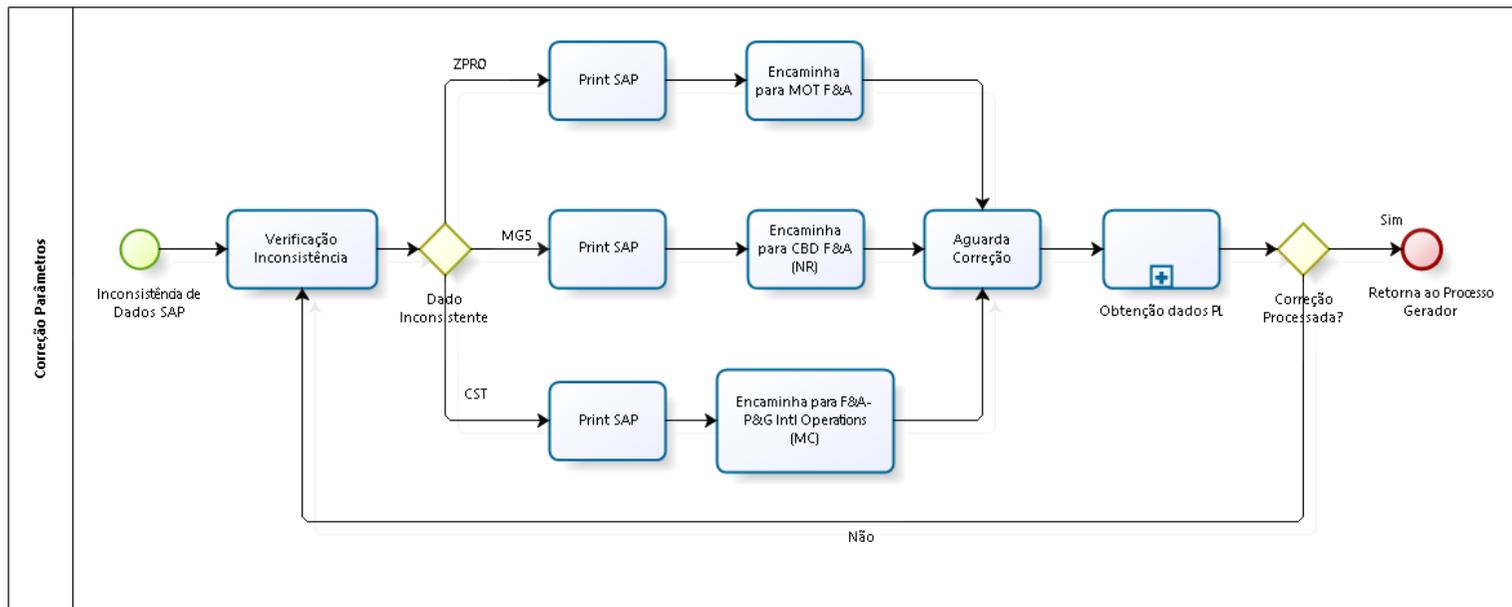
Inclusão padrão ZMMB



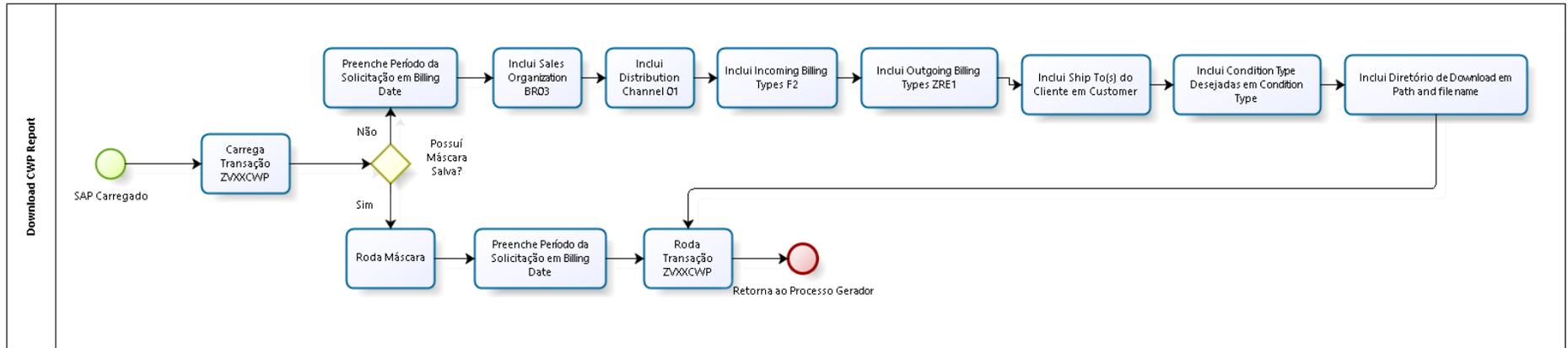
Inclusão padrão FBL5N



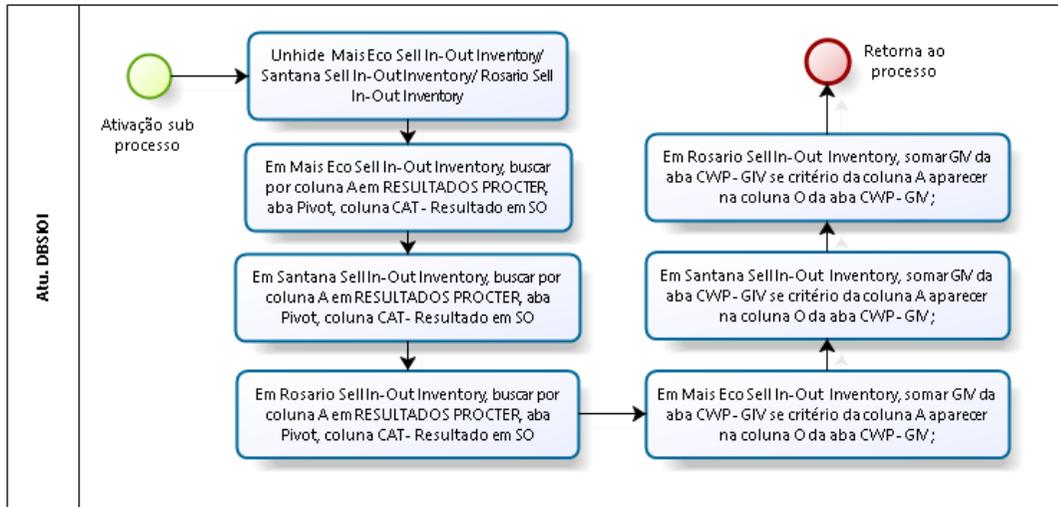
Conferência de parâmetros



Download CWP Report



Atualização DBSOI



APÊNDICE B - TABELA DE RELAÇÃO DE ATIVIDADES EM SCORECARDS

Atividade	Scorecard GPA	Scorecard CRF	Scorecard DPP	Scorecard C&C	Scorecard WM
A1	Elabora análise e encaminha para o time	Elabora análise e envia relatório para o time	Elabora relatório e envia para time	Analisa resultados, elabora One Pager e encaminha para time	Elabora análise, relatório e envia para o time
A2	Atualização DB_SellOutValor	Carrega máscara de <i>Download</i> de GIV / NIV / MSU do mês de referência	Atu. DBSIOI	Carrega base de cada cliente, copia base inteira e cola no espaço respectivo em X RAY CC - 4, aba SAGE	Atu. <i>Ranking</i> SMO
A3	Atualização participação procter	Busca por COGS (<i>Cost of Goods Sold</i>) e PIS/COFINS em PL atualizada através do EAN	<i>Download</i> CWP Report	<i>Download</i> CWP Report	Copia NOS de NOS Report e cola em NOS DSO file Walmart 1516 ; aba NOS1516 na coluna K abaixo da última linha
A4	Atualização GPA Categorias	Busca IBP Category em Classificação através do EAN	Cola dados de DOH / OOS / SOC / SOS / SOD e DSO em suas respectivas bases	Calcula <i>Sell Out</i> ponderado através do <i>Sell In</i>	Aguarda correção e retrabalha dados inconsistentes
A5	Inclui Mês subsequente e copia fórmulas de Soma do mês anterior	Acrescenta classificação correta em Classificação	Em Overview, atualiza Linhas 21 e 22 com highlights do mês	Carrega <i>CC Report</i> - Channel e copia informações de Summary (Mês em análise)	Copia dados de Volume do último mês do time 7 de SMART e cola em NOS-DSO file Walmart 1516, aba smart1516 em coluna inserida previamente
A6	Copia <i>Share</i> Marcas de GPA Categorias, Aba FINAL e cola nos respectivos campos de DB_ShareMarca	Busca IBP Category em Classificação através do EAN	Consolida informações de Ship To listados em "Manual"	Levanta principais direcionadores de resultado em Key Drivers	Copia campos Customer / Name / Team / Channel / GCAS / GCAS Desc / Categoria e cola em NOS-DSO file Walmart 1516, aba NOS1516 nas colunas B:J abaixo da última linha

A7	Copia Fórmulas do Mês Anterior, Ajusta fórmulas das colunas AB a AF para períodos condizentes (L6M / L6M YA / L3M / P3M) e group all.	Unhide Dados Infopage / Front Margin / Cockpit / Classificacao	Carrega TSC BRPharma / TSC DPSP / TSC Raiasil	Carrega dados de venda por cliente (5 arquivos)	Copia dados de Volume do último mês do time 7de IBP Evolution e cola em NOS-DSO file Walmart 1516, aba VOL1516 em coluna inserida previamente
A8	Ajusta fórmulas das colunas T a X para períodos condizentes (L6M / L6M YA / L3M / P3M) e group all	Em Resumo, seleciona célula I2 e corrige o Range de data validation adicionando uma linha	Ajusta categoria (CAT) buscando por EAN de RESULTADO PROCTER em Database Categorias	Confere bases com dados suspeitas do X RAY CC-4	Puxa fórmulas da última linha das colunas I:J e L:M até final da base atualizada e atualiza período na coluna A
A9	Em Aba Análise Mês, Ajusta Data Validation da Célula C3 para período condizente	Copia base Cockpit e cola na aba Cockpit de TS CRF	Copia dados de NOS e GM e cola nas colunas AA e AB	Atualiza bancos de dados de X RAY CC - 4	Encaminha questionamento a responsável
A10	Em Aba TS, copia fórmulas do último mês e ajusta título para Actuals (Campos <i>Scorecard</i> e <i>Shares</i>)	Na célula B3, atualiza o mês para mês corrente	Em Overview, atualiza Range de soma da tabela de <i>Sell Out</i>	Gera Pivot (Row Labels=CUSTOMER ; Sum Of=NOS;GM)	Copia base inteira de Profitability SMO e cola em NOS-DSO file Walmart 1516 aba Profitablity
A11	Ajusta Table Array de dados que são buscados para [Mês] Participação Procter Atualizado em Ambas DB's	Consolida Cockpit (DPH / Perf.) / Back Investment / Turnover	Consolida Pivot (Row Labels=CAT / Sum Of=VDA_LIQ	Copia resultados e cola em X RAY CC - 4, aba Sumário	Carrega NOS-DSO file Walmar 1516
A12	Salva relatórios em diretório <i>scorecard</i>	Cola dados em Dados Infopage	Em TS BRPharma/TS Mais Eco/TS Santana/TS Rosario puxa fórmulas do mês	Busca por categoria do cliente em coluna B retornando coluna D contendo classificação	Carrega IBP Evolution

			anterior	IBP	
A13	Carrega GPA TS	Cola base em front margin	Em Overview, atualiza Range de soma da tabela de <i>Sell Out</i>	Carrega X RAY CC - 4	Carrega SMART
A14	Unhide aba manual de atualização	Em <i>Scorecard</i> CRF FY1516 copia as fórmulas do mês anterior no mês atual	Salva relatórios em diretório <i>scorecard</i>	Ajusta fórmulas de busca em X RAY CC - 4 , aba BD para ranges atualizados em dados de venda por cliente	Carrega Profitability SMO
A15	Unhide DB_ShareBandeira / DB_ShareRegional / DB_SellOutValor / DB_ShareMarca	Group all ranges em todas as bas	Carrega SDO e DSO Report	Carrega <i>Customers categories Scorecard</i>	Carrega DSO Report
A16	Hide DB_ShareBandeira / DB_ShareRegional / DB_SellOutValor / DB_ShareMarca	Hide all databases utilizadas nas atualizações	Carrega RESULTADO PROCTER	Cola informações em X RAY CC - 4, aba <i>Share</i> após último mês em análise	Carrega NOS Report
A17	Em Aba Região e Bandeira - <i>Share</i> , ungroup all	Carrega TS CRF	Cola Base de CWP Report na aba GIV - CWP	Em aba C&C Results, copia fórmulas do último mês e cola em mês em análise	Em NOS-DSO file Walmart 1516 Unhide DSO DEN e DSO NUM
A18	Em Aba Região e Bandeira - Vendas, ungroup all, Copia fórmulas do Mês Anterior e group all	Carrega InfoPage	Unhide Abas SOS / SOC / SOD / DSO / GIV - CWP / Database Categorias	Encaminha inconsistência para responsável	Copia base de DSO Report Denominador e cola em DSO DEN de NOS-DSO file Walmart 1516
A19	Em Aba Marcas - <i>Share</i> , ungroup all, Copia fórmulas do Mês Anterior	Carrega Turnover	Carrega NOS Report	Carrega NOS Report	Em NOS-DSO file Walmart 1516, aba Summary, copia fórmula dos último mês em mês atual
A20		Adiciona mês atual no range atualizado em data validation	Hide all Databases	Filtra resultado total de ATACADAO / ASSAI / MAKRO / TENDA /; ROLDAO	Copia base de DSO Report Numerador e cola em DSO NUM de NOS-DSO file Walmart 1516
A21			Em Onboarding,	Atualiza gráficos em	Insera coluna após último mês em análise

			ungroup coluna AA	sumario	em NOS-DSO file Walmart 1516, aba VOL1516
A22				Carrega ClassificacaoCC	Insera coluna após último mês em análise em NOS-DSO file Walmart 1516, aba smart 1516
A23				Unhide BD e inclui coluna após último mês em análise e copia fórmulas do último mês em análise	Em DSO <i>Report</i> Unhide Denominador e Numerador