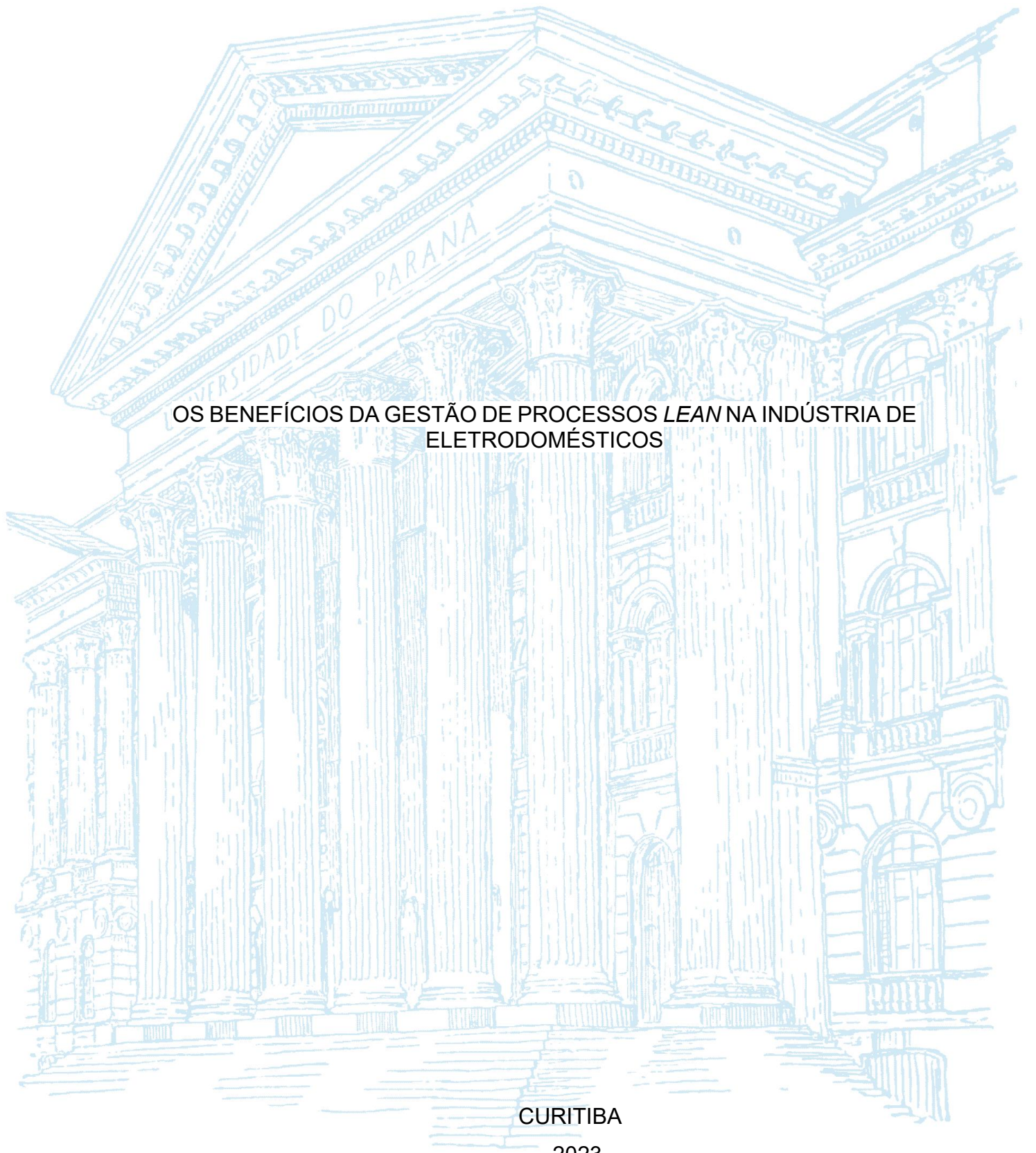


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
MONIQUE THIENE SCHNEIDER



OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS *LEAN* NA INDÚSTRIA DE
ELETRODOMÉSTICOS

CURITIBA

2023

MONIQUE THIENE SCHNEIDER

OS BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS *LEAN* NA INDÚSTRIA DE
ELETRODOMÉSTICOS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para obtenção de grau de Bacharel em Gestão da Informação no Curso de Graduação em Gestão da Informação do Departamento de Ciência e Gestão da Informação do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. José Marcelo A. P. Cestari.

CURITIBA

2023

“Eu não estou aceitando as coisas que eu não posso mudar,
estou mudando as coisas que eu não posso aceitar.”
Angela Davis

AGRADECIMENTOS

À minha família, pelo total apoio durante o período de graduação. Ao meu orientador, professor José Marcelo A. P. Cestari, por ter me orientado, e em especial à Prof^ª Dra^a Márcia Regina Martelozo Cassitas Hino, uma das profissionais mais capacitadas com quem já tive o prazer de trabalhar, que acreditou em mim e na minha capacidade enquanto gestora da informação. Aos meus amigos pelo companheirismo e todos que me acompanharam nessa jornada. Agradeço à Electrolux, ao meu time de *Consumer Data*, e meus gestores, Alexandre Pescuma que me deu total liberdade para explorar essa pesquisa e sem o qual a realização deste trabalho não seria possível.

RESUMO

Estudo sobre o impacto da gestão de processos *lean*, e a utilização de ferramentas de mapeamento, acompanhamento e melhoria, na área de *Consumer Data* da Electrolux do Brasil. Objetiva identificar a situação do processo de entrada e priorização de demandas em relação a sua estrutura, execução, *inputs* e *outputs*. Aplica como metodologia a pesquisa exploratória, em uma área sob alta demanda informacional, *CDI (Consumer Direct Interaction)*, fornecedora de dados do consumidor para outras áreas do negócio. Explora por meio de um estudo de caso as necessidades informacionais de compreensão desse processo para sua estruturação e gerenciamento. Propõe o mapeamento do processo por meio da aplicação do *SIPOC* e fluxogramas. Divide as atividades as serem executadas em seis etapas, baseadas no ciclo de vida do *BPM*, sendo duas delas, monitoramento e controle, assim como refinamento, apresentadas na proposta de intervenção. Avalia a mensuração do processo por meio de indicadores (*KPIs*) e métricas internas à organização. Demonstra como as técnicas de melhoria contínua, como o programa da Electrolux, contribuem para identificação e aplicação de possíveis melhorias. Resulta em um *business case*, dois fluxogramas e um mapa estruturado (*SIPOC*).

Palavras-chave: Gestão de processos. Mapeamento de processos. Gestão de desempenho. Melhoria Contínua.

ABSTRACT

Study on the impact of lean process management, and the use of mapping, monitoring and improvement tools, in the Consumer Data area of Electrolux do Brasil. It aims to identify the situation of the input process and prioritization of demands in relation to its structure, execution, inputs and outputs. It applies as a methodology exploratory research to the area of CDI (Consumer Direct Interaction), which is under high informational demand, provider of consumer data to other areas of the business. It explores through a case study the informational needs of understanding this process for its structuring and management. It proposes the mapping of the process through the application of SIPOC and flowcharts. Divides the activities to be performed into six steps, based on the BPM and able to be applied in this research. Two of them, monitoring and control and refinement, are presented as a proposal for intervention. Evaluates measuring the process through indicators (KPIs) and internal metrics of the organization. It demonstrates how continuous improvement techniques, such as Electrolux's continuous improvement program, contribute to the identification and application of possible improvements. Results in one *business case*, two flowcharts and one structured map (*SIPOC*).

Keywords: Process management. Process mapping. Performance management. Continuous Improvement.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Propósito Electrolux.....	19
FIGURA 2 – Definição de Processos	24
FIGURA 3 – Ciclo de vida <i>BPM</i>	24
FIGURA 4 - Elementos de um Fluxograma	29
FIGURA 5 - Organograma Electrolux.....	38
FIGURA 6 - Fluxograma <i>AS IS</i>	52
FIGURA 7 - Fluxograma <i>TO BE</i>	55
FIGURA 8 - Modelo de Chamado ServiceNow	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - <i>SIPOC</i>	27
QUADRO 2 - Princípios <i>Lean Thinking</i>	31
QUADRO 3 - 7 Desperdícios.....	32
QUADRO 4 - Oficinas Realizadas.....	40
QUADRO 5 - <i>BPM x C2W</i>	42
QUADRO 6 - <i>Business Case x BPM</i>	46
QUADRO 7 - Matriz de Priorização	48
QUADRO 8 - Desperdícios nas atividades do Processo	50
QUADRO 9 - Priorização dos Processos de <i>Consumer Data</i>	64
QUADRO 10 - Complexidades das demandas de <i>Consumer Data</i>	65
QUADRO 11 - SIPOC do Processo de Entrada e Priorização de Demanda.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABPMP – Association of Business Process Management Professionals

BA – Business Area

BI – Business Intelligence

BPM – Business Process Management

CDI - Consumer Direct Interaction

CDP – Consumer Data Platform

CRM – Consumer Relations Management

CX – Consumer Experience

C2W - Change to Win

D2C – Direct 2 Consumer

EMS - Electrolux Manufacturing System

GDP – Global Data Platform

HR – Human Resources

KPI – Key Performance Indicators

IT – Information Technology

LA – Latin America

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados

PDCA – Plan, Do, Check, Act

QPS – Quick Problem Solving

SIPOC - Supplier, Input, Process, Output, Customers

SLA – Service Level Agreement

STP – Sistema Toyota de Produção

VSM - Value Stream Mapping

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA	17
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 JUSTIFICATIVA	19
2 REVISÃO DE LITERATURA	22
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS	22
2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	25
2.2.1 SIPOC	27
2.2.2 Fluxograma	28
2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO	30
2.4 LEAN THINKING	31
2.5 MELHORIA CONTÍNUA	33
3 MATERIAIS E MÉTODOS	36
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	36
3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA	36
3.2.1 Descrição do Ambiente	37
3.2.1 Planejamento	39
3.2.2 Análise de Dados	44
3.2.3 Modelagem.....	45
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	46
4.1 BUSINESS CASE	46
4.2 SIPOC	49
4.3 FLUXOGRAMA	51
4.3.1 Proposta de Intervenção	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS	59
APÊNDICE A – MATRIZ DE PRIORIDADE	64
APÊNDICE B – LISTA DE COMPLEXIDADES	65
APÊNDICE C – SIPOC DO PROCESSO	66

1 INTRODUÇÃO

O avanço tecnológico e a contínua disseminação de informações trouxeram à tona a necessidade de adaptação das organizações, por meio de métodos e técnicas capazes de compreender, documentar e conseqüentemente otimizar os recursos disponíveis aos seus contextos.

Tarapanoff (2006) vê os recursos informacionais como capazes de compor a melhoria de processos, produtos e serviços, destacando seu valor estratégico. Ele ressalta que para que esse recurso informacional seja utilizado o mais eficientemente possível, são necessários processos bem estruturados e difundidos na organização (SUGAHARA, 2019). Kipper *et al.* (2011) corrobora com essa interpretação pois, “todo o funcionamento de uma organização passa a ser gerenciado pelos seus próprios processos” (p. 90), o que faz com que os processos sejam tão valiosos quanto as informações que os compõem e a estrutura desenvolvida para o seu acompanhamento.

Sugahara *et al.* (2015) afirma que processos bem definidos auxiliam no fluxo das informações e na redução de tempo gasto no controle de recursos. Os fluxos passam a ser reflexos dos processos e do contexto organizacional, sofrendo influência de diversos fatores, como pessoas, tecnologia e cultura organizacional.

A simplificação de processos contribui para a existência de fluxos informacionais otimizados que favorecem a redução no tempo de resposta ao cliente, além da eliminação de desperdícios e redundâncias (WOMACK; JONES, 2004), o que em um ambiente globalizado resulta em vantagem competitiva. Ao agregar valor aos recursos disponíveis na organização, benefícios como a melhoria contínua, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, redução de custos e melhor compreensão sobre a estrutura processual da organização são perceptíveis (IRITANI *et al.*, 2015; KIPPER *et al.*, 2011).

O mercado tem visto os processos como “tecnologias de gestão organizacional deste século” (ARAÚJO; 2007, p.25), capazes de compor “o fluxo de produção dos bens ou do fornecimento dos serviços” (WERKEMA, 1995, p. 7). Esses processos podem ser identificados, medidos, geridos e alinhados com a estratégia do negócio, e essa integração com os interesses organizacionais torna o *BPM* (*Business*

Process Management), ou gerenciamento de processos de negócios, um alicerce teórico e prático que reforça a agilidade e capacidade de adaptação da organização (CARVALHO, 2014).

Existem ferramentas dedicadas ao entendimento dos processos, seus mapeamentos, otimização e acompanhamento. O controle e melhoria contínua garantem ganhos para a organização, assim como permitem que elas alcancem seus objetivos com foco na inovação, na flexibilidade, informatização e integração tecnológica.

O presente trabalho se divide em cinco (5) segmentos, sendo o primeiro deles a introdução ao tema abordado, com a apresentação dos objetivos e motivações. A segunda parte é destinada às discussões teóricas. O terceiro segmento se destina a proposta metodológica, seguido da apresentação dos resultados e suas respectivas discussões, até por fim, serem feitas as considerações finais.

1.1 PROBLEMA

Consumer Data é a área de *Consumer Direct Interaction (CDI)* responsável pela aquisição e disponibilização dos dados do consumidor aos clientes internos. Para que isso seja possível, o time recebe demandas de diversas áreas do negócio que tenham necessidade por dados do consumidor. Essas demandas não possuem um padrão de entrada nem um processo estruturado, além de não serem gerenciadas ou medidas.

Não existe um processo claro sobre como e para quem solicitar essas demandas, que acabam chegando para o time por diversos meios. Isso faz com que as demandas nem sempre sejam encaminhadas para o recurso mais adequado ao seu desenvolvimento, o que contribui para existência de desperdícios dos recursos. Atualmente, elas não estão sendo absorvidas em tempo hábil por não haver uma estrutura de priorização e distribuição de acordo com as responsabilidades internas. Essa ineficiência se aplica a resposta quanto a responsabilidade das demandas, sendo sua execução, um processo próprio, não discutido neste trabalho.

Nem os solicitantes nem o time dispõem de controle de quantas demandas estão sendo absorvidas por vez, além de não existirem relatórios que descrevam

este processo, o que dificulta na avaliação do andamento e até mesmo da mensuração de entregas. Não há prestação de contas estruturadas, sendo o contato entre as partes não mediado por indicadores ou qualquer outro tipo de padrão ou métrica.

Em função do processo de entrada e priorização de demandas não ser organizado, ele tem se mostrado pouco eficiente, tornando essencial o mapeamento de sua estrutura para identificação de melhorias. Fica claro que não se pode gerenciar o que é desconhecido e desestruturado.

Após identificar essas carências do time de *Consumer Data*, propõem-se realizar uma análise desse processo e seu mapeamento, buscando seu gerenciamento e mensuração. Este trabalho, portanto, busca constatar como a gestão de processos *lean* beneficia o desenvolvimento de processos como este, de *Consumer Data*.

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento deste trabalho serão apresentados nesta seção. Os objetivos se dividem em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Avaliar o impacto da gestão de processos envolvendo recursos informacionais, através do mapeamento e da proposição de melhorias de desempenho do processo de entrada e priorização de demandas na área de *Consumer Data*, valendo-se das metodologias de Melhoria Contínua presentes na Electrolux do Brasil.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Mapear a estrutura do processo de entrada e priorização de demandas de *Consumer Data*;

- b) Utilizar metodologias de Melhoria Contínua e do fluxo enxuto para identificar pontos de melhoria;
- c) Propor um fluxo otimizado para o processo;
- d) Elaborar indicadores de desempenho para este processo;

1.3 JUSTIFICATIVA

Primeiramente se faz necessário esclarecer a relação entre as motivações sociais, pessoais e acadêmicas deste trabalho. A autora, parte do time de *Consumer Data* na Electrolux, apresenta como justificativa social e pessoal a postura comercial da organização.

A Electrolux acredita que o futuro é determinado pela maneira como vivemos, por isso, instiga o esforço contínuo para melhorar a vida de seus consumidores. As ideias, produtos e interações são pensadas visando a melhoria contínua e redução de desperdícios. Essas ideias são baseadas na crença de que todas as experiências devem ser excepcionais e sempre respeitar o meio-ambiente. O ato de transformar a vida para o melhor é considerado o objetivo comum da organização e daqueles que dela fazem parte.

A organização dispõe de propósitos comerciais e sociais voltados para a sustentabilidade por meio da otimização no uso de recursos disponíveis e o foco no cliente, que ficam evidentes em sua Visão, Missão e Propósitos. O propósito Electrolux é difundido através da analogia de uma casa, em que os valores, missão e visão cumprem funções estruturais para a organização conforme a FIGURA 1.

FIGURA 1 – Propósito Electrolux



Fonte: Electrolux do Brasil (2023)

A visão da Electrolux é “Transformar a vida para melhor”, já sua Missão é “Reinventar experiências de sabor, cuidado e bem-estar para uma vida mais agradável e sustentável em todo o mundo”. Seus Valores dispõem de maior impacto na justificativa social deste trabalho, pois são eles:

- Melhoria Contínua
 - Através do desenvolvimento de soluções que melhorem o dia a dia
- Criar experiências melhores
 - Através do pensamento inovador contínuo
- Agir de forma sustentável
 - Buscando inspirar e contribuir para um futuro melhor

Como os valores e interesses da organização são cultivados em todos os seus colaboradores, é compreensível que suas ações sejam impactadas diretamente. Essa busca pela aplicação de metodologias de inovação e melhoria em prol do crescimento sustentável, pensando em sua responsabilidade social, expressa sua “capacidade de coleção de métodos, pessoas e tecnologias que de forma integrada oferecem valor para alcançar os objetivos estratégicos e resultados para os clientes e partes interessadas” (CBOK; 2013, p. 44).

Consumer Data é uma das áreas mais recentes da organização, criada visando a otimização do uso comercial dos dados dos consumidores. Dado seu começo recente, diversas práticas não estão estruturadas, dentre elas a absorção e priorização de demandas. O time dispõe de recursos humanos limitados, e a inexistência de um processo claro e padronizado dificulta a alocação desses recursos. Como o processo como um todo é desconhecido e dispõe de variáveis não mapeadas, se faz necessário uma leitura ponta-a-ponta do mesmo, mapeando os recursos disponíveis e utilizados, melhorando-os se necessários e aplicando medidas de mensuração para controle e gestão.

Em termos de motivação acadêmica, o desenvolvimento do Trabalho de Conclusão do Curso (TCC), de caráter obrigatório ao curso de Gestão da Informação (GI), foi realizado sobre esse tema uma vez que a disciplina de Gestão

de Processos foi uma das de maior aproveitamento pela autora. O envolvimento profissional com processos certamente foi melhorado após o desenvolvimento da disciplina e concedeu o embasamento teórico para a leitura do processo de entrada e priorização de demandas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Alguns aspectos precisam ser esclarecidos acerca de conceitos-chave presentes neste trabalho. Os conceitos abordados neste capítulo contribuirão para a construção da estrutura teórica do estudo de modo a apresentar conhecimentos anteriormente estudados por pesquisadores dessas áreas.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

A compreensão de gestão de processos se correlaciona com a conceituação desse recurso, entendido por Mariani (2005, p. 112) como “um conjunto de causas, capaz de produzir um determinado efeito; no caso das empresas, o produto ou serviço destinado ao cliente interno ou externo.” Já o *BPM CBOOK* (2013, p. 35) define processo como “uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas”. Essa definição parte da ideia de que processos envolvem recursos humanos, tecnológicos, além dos recursos informacionais.

A multidisciplinaridade do *BPM* faz com que existam diversas definições e variações nominativas. Serão tratados, para fim deste trabalho, como sinônimos Gestão de Processos, Gerenciamento de Processos e a sigla em inglês *BPM*.

Simultaneamente, a *ABPMP*, organização de caráter internacional, responsável pela padronização conceitual das práticas envolvendo processos, define no *BPM CBOOK Gerenciamento de Processos* como

uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. *BPM* engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (2013, p. 40)

Segundo Hamanaka e Aganette (2022), a gestão de processos é composta por um conjunto de métodos, ferramentas, técnicas e abordagens que tem por objetivo otimizar processos de negócio e melhorar a eficiência e eficácia nas saídas entregues pela organização.

Ao tratar os processos como ativos da organização e adotar um conjunto de tecnologias para suportar esse gerenciamento, a gestão de processos é colocada como um ciclo de refinamentos sucessivos a fim de transformar a cultura organizacional para repensar, inovar e mudar paradigmas (OLIVEIRA; 2012), além de agregar valor para clientes (internos e externos) e para a sociedade.

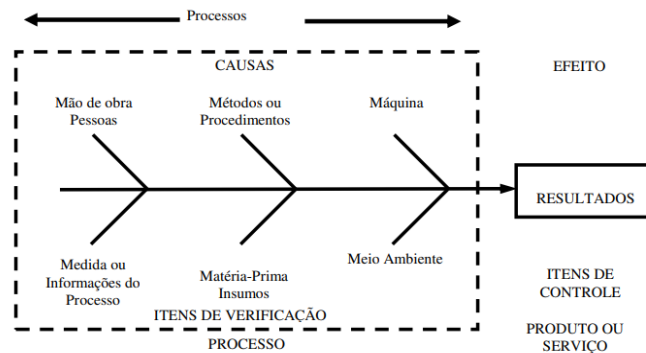
Para Cruz (2010), o *BPM* possui duas aplicações distintas, mas complementares: a organizacional e a ferramental. A aplicação ferramental é composta por um conjunto de metodologias e tecnologias que visa a integração e interação entre as partes da organização. Essa capacidade de comunicação entre esses elementos é a aplicação organizacional.

A capacidade de uma organização de estruturar as atividades por ela executadas assegura que as entradas advindas dos fornecedores e do ecossistema interno se transformem em saídas para os clientes (OLIVEIRA; 2012). A execução efetiva desses processos agrega valor ao produto e serviço, além de maximizar o uso dos recursos disponíveis.

Uma vez que os processos são representados por uma entrada, uma sequência de atividades que agrega valor à solução e uma saída, a gestão é apresentada como uma disciplina que visa otimizar os fluxos de negócio, consequentemente tornando essa organização mais produtiva.

Para que os objetivos organizacionais sejam atendidos é necessária uma gestão de processos que envolvam qualidade, itens de controle e verificação. Essa lógica de processo é apresentada originalmente por Whiteley (1992) e pode ser lida na FIGURA 2, que retrata seis (6) fatores causais, posicionados em um diagrama de Ishikawa (diagrama Espinha de Peixe), conhecido por possibilitar a identificação de causas possíveis de um problema ou efeito e ser uma ferramenta de gestão da qualidade de um processo.

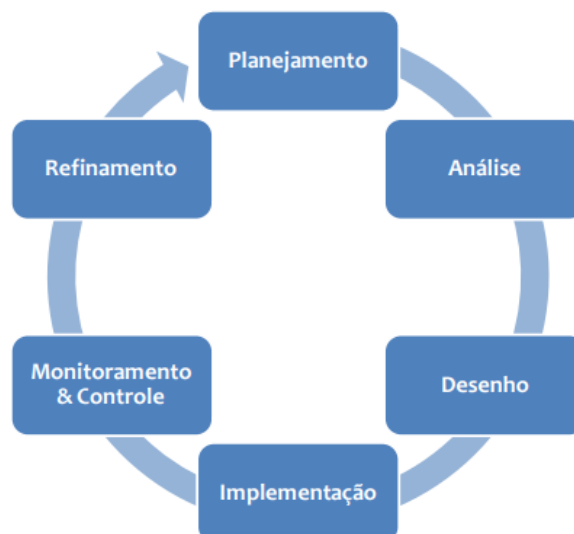
FIGURA 2 – Definição de Processos



Fonte: Mariani (2005, p. 112)

O conjunto de recursos (pessoas, procedimentos, tecnologia, cultura e informações) se transformam, por meio de processos, em resultados (MARIANI, 2005). O controle permite a validação por parte da organização de seu comprometimento contínuo pelo gerenciamento de seus processos, o que envolve uma continuidade na garantia de que os processos estejam alinhados com os objetivos da organização e com os resultados esperados conforme FIGURA 2.

As ferramentas de *BPM* permitem às organizações visualizarem, medirem, otimizarem e desenharem processos de negócio por meio de um planejamento das necessidades organizacionais, da análise dos recursos disponíveis comparados aos necessários, da modelagem do processo, de sua implementação e de seu monitoramento buscando o seu refinamento.

FIGURA 3 – Ciclo de vida *BPM*

Fonte: BPM CBOOK (2013, p. 52)

Como a gestão de processos tem por objetivo o “planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes” (SORDI, 2005, p. 23), ela depende de uma série de recursos que podem ou não já estar identificados na organização.

O gerenciamento é tido como alicerce da estruturação organizacional (*BPM CBOK*, 2013) e a leitura dos processos tem por objetivo sua disponibilização, organização e estruturação buscando a otimização na execução da atividade. O próximo item discute algumas das ferramentas mais utilizadas na leitura e estruturação dos processos.

2.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para que uma organização possa gerir e aprimorar um processo, é necessário entendê-lo, estruturá-lo e mapeá-lo. Para isso, a utilização de ferramentas que possibilitem uma compreensão de cada aspecto e de cada atividade, além de suas inter-relações, são necessárias.

Pradella *et al.* (2012) observa que os processos tendem a ser menos visíveis nas organizações, e que o seu mapeamento funciona como uma ferramenta de análise crítica a cada uma de suas partes, tornando-o melhor e mais otimizado. O mapeamento de processos toma uma forma gráfica, visando a transmissão de seu conteúdo com clareza principalmente sobre os fatores que afetam o seu desempenho. Ele tem por objetivo a compreensão dos processos por todas as partes interessadas, possibilitando a análise crítica dos possíveis pontos de melhorias (PAVANI JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Trata-se de um diferencial sobre como é construída a visualização das operações do negócio, uma vez que há dependência das representações da capacidade da organização de fazer uma leitura dinâmica das suas operações, atividades e processos tornando-a um facilitador e um executor das relações entre esses recursos e a organização.

Em diversos casos os processos surgem de maneira orgânica nas organizações através da execução de uma sequência de atividades não necessariamente arquitetadas. As organizações necessitam de entendimento sobre como os

processos pertinentes ao seu negócio são desenvolvidos, quem os executa e por que eles são executados. Lira *et al.* (2015, p. 5) coloca como *roadmap* do mapeamento de processos:

- i.* Identificar o objetivo do processo para a proposição de melhorias, visando envolver os responsáveis pelo processo;
- ii.* Definir as atividades necessárias com base no objetivo do processo e da iniciativa de melhoria;
- iii.* Aprovar o novo modelo do processo com os envolvidos.

Já Oliveira (2012), coloca a sequência da modelagem como: identificação, seleção e conhecimento do método, seguidos de um estudo de viabilidade e alternativas (com levantamento de objetivos e benefícios), para então realizar a coleta e avaliação do estado atual do processo, identificando possíveis melhorias. O próximo passo é o alinhamento e estruturação do novo processo. O autor incorpora questões como treinamento e acompanhamento ao processo de implementação.

O mapeamento auxilia a organização na identificação dos pontos fracos e fortes do negócio. São considerados pontos fracos os gargalos, atividades redundantes, retrabalhos e atividades de baixo valor agregado, discutidos nos itens de *Lean Thinking* e Melhoria Contínua. Os pontos fortes são aqueles que permitem que a empresa questione e explore seus processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho além de criar bases para implantação de novas tecnologias (LORENY 2019).

O registro e a documentação histórica das informações organizacionais também são um subproduto dos mapeamentos, assim como o aprendizado construído com base em conhecimentos e experiências compartilhados na organização.

Para que isso seja possível, existem diversas ferramentas de mapeamento de processo presentes no mercado, como o ciclo *PDCA*, *Blueprints*, fluxogramas, *5W2H*, o *SIPOC* e *VSMs*. Para fins deste trabalho serão discutidos o *SIPOC* e fluxogramas.

2.2.1 SIPOC

O conceito de *SIPOC* (*suppliers, inputs, process, outputs, customers*) é de um mapa estruturado com os principais *stakeholders* do processo. São 5 colunas, lidas da esquerda para direita, compostas pelos itens “fornecedores envolvidos (*suppliers*), as entradas necessárias (*inputs*), o processo em análise (*process*), as saídas do processo (*outputs*), e os clientes atendidos pelo processo (*customers*)” (CRUZ *et al.*; 2019, p. 4; JORGE; MIYAKI, 2016).

A definição do produto a ser mapeado, assim como os insumos do processo, são essenciais para a execução de qualquer projeto. A *SIPOC* é uma das ferramentas que permite o entendimento e identificação desses produtos, que incorpora tanto fornecedores quanto clientes ao processo.

QUADRO 1 - *SIPOC*

S <i>Supplier</i> (Fornecedor)	I <i>Input</i> (Entrada)	P <i>Process</i> (Processo)	O <i>Output</i> (Saída)	C <i>Customer</i> (Cliente)
Quais os fornecedores das entradas necessárias para o processo atividades?	Quais são os materiais, informações, dados ou recursos necessários para executar o processo?	Quais são as atividades que transformam as entradas nas saídas requeridas?	Quais os produtos do processo?	Qual destinatário do resultado do processo?
Fornecem os recursos necessários, sejam eles produtos ou serviços	Recursos e informações necessárias para o desempenho das atividades que compõem o processo	Conjunto de atividades que compõem o processo	Resultados obtidos a partir da execução das atividades do processo	Quem recebe as saídas de cada processo
		Acompanhado de uma matriz de prioridade		

Fonte: Adaptado de Blog 8Quali (2021).

WERKEMA (1995) coloca o *SIPOC* como um diagrama cujo objetivo principal é definir o processo envolvido no projeto, assim como a função dos principais *stakeholders* (clientes e fornecedores) a fim de facilitar a visualização do escopo do

trabalho sob uma perspectiva mais abrangente conforme QUADRO 1. O *BPM BOK* (2013, p. 436) define a *SIPOC* como

uma técnica que descreve a sequência Fornecedor-Entrada-Processo-Saída-Cliente usada para verificar se as entradas do processo correspondem às saídas dos processos anteriores, bem como se as saídas do processo, correspondem às entradas esperadas pelos processos seguintes.








Considerada uma abordagem especializada para a modelagem de processos, a *SIPOC* é utilizada para enfatizar fatores críticos do processo. A ferramenta é também considerada um recurso de documentação do *Lean Six Sigma*, uma das abordagens *lean* mais conhecidas e estudadas.

2.2.2 Fluxograma

Outra ferramenta de mapeamento é o fluxograma, que segundo Lira *et al.* (2015, p.5) “descreve graficamente um processo existente ou um novo processo proposto, identificando cada evento da sequência de atividades por meio de símbolos, linhas e palavras”.

De acordo com Johnsson *et al.*, (1995), o mapeamento de processos pode ser representado por um fluxograma uma vez que suas sequências de atividades são representadas, através de uma ordem cronológica de ocorrências. Cada etapa é desenhada conforme um padrão de símbolos e caracteres que estão representados na FIGURA 4. A execução dos processos deve adicionar valor e resultar em um produto útil e que torne o desenvolvimento das atividades dos usuários o mais eficiente possível.

FIGURA 4 - Elementos de um Fluxograma

Símbolo	Nome	Descrição
	Início ou fim	símbolo que representa os pontos inicial e final no processo de um fluxograma.
	Decisão	representação de uma escolha necessária avançar para a próxima etapa do processo.
	Processo	símbolo que indica a etapa de um processo
	Dados armazenados	representação de um arquivo de dados ou banco de dados.
	Input manual	representação que evidencia dados e informações que de inserção manual no sistema.
	Input/output	Representação do processo de recebimento ou envio de dados externos.
	Documentos	símbolo que representa um conjunto de documentos. Variação da representação de um único documento.
	Fluxo de linha	símbolo que conecta elementos do processo e indica a direção do processo.

Fonte: Adaptado de BPM CBOK (2013, p. 82-83)

O fluxograma é uma ferramenta que corrobora com a padronização (seja de normas nacionais ou internacionais), pois permite que os processos sejam modificados e compreendidos pela organização independentemente de seu nível técnico. Além disso, o mapeamento por meio de fluxograma “facilita o consenso entre as partes sobre quais ações devem ser tomadas e diferencia as responsabilidades envolvendo os *stakeholders*” (BPM CBOK, 2013, p.83).

Segundo Kondo (2015) os autores divergem quanto as formas de mapear um fluxograma e dada a crescente relevância dos processos organizacionais, o mercado, explorando esferas de atuação dispõe de ferramentas pagas e gratuitas voltadas para a gestão de processos que consideram que o mapeamento pode ser

utilizado para visualizar qualquer tipo de processo, mas que mais comumente utilizado para entender, analisar ou melhorar processos (ASANA, 2022).

2.3 GESTÃO DE DESEMPENHO

Segundo Lebas (1995) a avaliação de desempenho é um instrumento fundamental na gestão das organizações frente às dinâmicas de competitividade presentes no mercado. Os recursos informacionais servem de alicerce para a tomada de decisão, seja ela para a implementação de uma solução ou para sua inovação. As organizações são capazes de coletar uma série de informações internamente, advindas de indicadores e medições, que contribuem para esse processo.

O gerenciamento do processo só é possível através de medições, que Lebas (1995) define como uma tarefa complexa de transferência da realidade, de comunicações e representações que possam ser reproduzidas. Os indicadores transmitem “de forma quantitativa, ou por ações não mensuráveis, o desenvolvimento das atividades na organização” (Lira *et al.*; 2015, p. 6).

Os *Key Performance Indicators* (KPIs) são indicadores amplamente utilizados na gestão de desempenho pois quantificam os objetivos e identificam o desempenho da estratégia da organização. Eles são frequentemente usados em *Business Intelligence* (BI) para avaliar a atual situação da organização possibilitando possíveis correções de rota.

A ação de monitorá-los faz parte das atividades de acompanhamento do negócio, e os indicadores de performance diferem dependendo da natureza da organização e de sua estratégia. Segundo Forconi (2016, p. 19) eles “auxiliam a empresa a mensurar o progresso oriundo de seus objetivos e metas, especialmente dos difíceis de quantificar conhecimento baseado em processos”. Eles atuam como indicadores de desempenho e possibilitam a leitura da qualidade de um processo.

Esses indicadores medem o nível de execução de processos e o resultado a ser alcançado, além de serem de fácil análise e avaliação, evidenciando distorções e possibilitando a identificação e estabelecimento de novas diretrizes a serem tomadas para chegar ao objetivo definido. Os indicadores possibilitam a compreensão de como a organização trabalha e como os gestores dirigem a informação na organização, otimizando o processo de

tomada de decisão. De maneira simplificada, pode se afirmar que os *KPIs* são indicadores que têm maior impacto sobre o planejamento estratégico, por tal razão merecem muita atenção e controle (FORCONI; 2016, p.19).

Os indicadores podem ser estruturados a partir: *i.* da análise que define qual a contribuição dos indicadores de desempenho para atingir objetivos estratégicos; *ii.* da definição do conjunto dos indicadores; *iii.* do detalhamento de cada indicador.

Os indicadores podem ser utilizados para os mais diversos fins, como causa e efeito, também lidos como indicadores de tendência e resultado, respectivamente (Lobato *et al.* 2009). Capote (2013) os classifica como indicadores processuais (de negócio) e funcionais. Independentemente, eles devem ser construídos de modo personalizado às necessidades da área/time que o aplica, visando atender objetivos estratégicos macro.

2.4 LEAN THINKING

O pensamento *lean* ou enxuto é um conjunto de estratégias que busca a máxima eficiência valendo-se do mínimo de recursos possíveis de modo a otimizar fluxos e agregar valor para o cliente. Segundo Womack e Jones (2004), a aplicação da mentalidade enxuta colabora na agregação de valor ao produto ou serviço.

O pensamento enxuto é uma forma de especificar valor, alinhar na melhor sequência as ações que criam valor, realizar essas atividades sem interrupção toda vez que alguém as solicita e realizá-las de forma cada vez mais eficaz. (WOMACK; JONES, 2004, p. 3).

Os autores definem cinco (5) princípios do pensamento enxuto, organizados e discutidos por Freitas (2018) conforme apresentados no QUADRO 2:

QUADRO 2 - Princípios *Lean Thinking*

Princípio	Ação
Valor	Especificar o valor.
Fluxo de Valor	Identificar e mapear o fluxo de valor.
Fluxo	Eliminar todas as interrupções no fluxo de valor.
Produção Puxada	Projetar e fornecer o que o cliente deseja apenas quando ele realmente o demandar.
Perfeição	Buscar a perfeição através da melhoria contínua.

Fonte: Freitas (2018, p. 45).

O *lean thinking* é aplicável a diversos ambientes, com finalidades distintas. A aplicação na linha de produção, conhecida como *lean manufacturing* ou *lean production*, origina-se do Sistema Toyota de Produção (STP), e apresenta um conjunto de ferramentas capazes de eliminar desperdícios recorrentes ao ambiente de produção fabril na busca pela eficiência e pela adoção de um fluxo contínuo e estável, sem interrupções. Já o *lean office* aplica a mentalidade enxuta ao contexto administrativo, com o entendimento de que o fluxo de valor, consiste no fluxo de informações e de conhecimentos.

Segundo Gonçalves (2000) os fluxos de trabalho no ambiente administrativo se tornaram mais complexos com a disseminação dos recursos de Tecnologia da Informação (TIC), isso resulta na intangibilidade desses recursos e dificulta a tratativa de possíveis desperdícios.

A identificação de desperdícios nos processos fabris tende a ser mais simples do que nas atividades administrativas, pois o processo administrativo, depende de recursos não tangíveis, como informações (FREITAS, 2018). Os sete (7) desperdícios presentes na mentalidade *lean* estão listados no QUADRO 3.

QUADRO 3 - 7 Desperdícios

Desperdício	Desperdício na linha de produção	Desperdício no administrativo	Exemplo
Superprodução	Produzir mais do que o necessário para atender o cliente.	Produzir e distribuir mais informações do que o necessário.	Excesso de documentos, informações e produtos.
Tempo de espera	Quando algo que deveria estar produzindo não está.	Tempo inativo à indisponibilidade de informações.	Espera por documentos, pessoas, assinaturas, máquinas, informações, telefonemas e suprimentos.
Transporte	Transporte desnecessário.	Movimentação desnecessária das informações entre pessoas, organizações ou sistemas	Armazenamento temporário ou em locais distantes de materiais, suprimentos, documentos e informações.
Processamento	Ações que não precisariam ser feitas.	Processar as informações além dos requisitos exigidos.	Atividades redundantes, tais como: verificações do trabalho de outra pessoa, excesso de revisões e obtenção de múltiplas assinaturas.
Estoque	Existência de produtos não consumidos.	Informações que não estão em uso ou que são usadas ao longo da realização do trabalho.	Arquivos desnecessários, cópias de documentos desnecessários e suprimentos extras.
Movimento	Quando o movimento de	Movimentação	Layout e processos

	um trabalhador não é usado para produzir e criar valor.	humana desnecessária	ineficientes.
Produção defeituosa	Gastar tempo, e demais recursos para refazer, corrigir ou retrabalhar o que foi feito.	Relatórios, informações e dados errôneos.	Perdas de produtividade ocasionadas por retrabalhos e correção de documentos.

Fonte: Adaptado de Freitas (2018, p. 48)

Dentre as recomendações para identificar e corrigir esses desperdícios estão mapear o estado atual e futuro por meio de representações visuais, assim como identificar categorias, em que as atividades do processo são classificadas como:

- Atividades que contribuem diretamente para a necessidade do cliente, portanto devem ser mantidas, classificadas como atividades que agregam valor ao produto ou serviço;
- Atividades que não tem impacto no produto, mas que são importantes e precisam ser mantidas, classificadas como atividades sem valor agregados, mas necessárias;
- Atividades que não acrescentam valor algum ao produto sob a perspectiva do cliente, classificadas como atividades sem valor agregado ou desperdícios.

2.5 MELHORIA CONTÍNUA

Melhoria Contínua é associada à capacidade de resolução de problemas por meio da aplicação sistemática de alterações na estrutura de um processo. Para Attadia e Martins (2003, p. 34) “esses ciclos de mudança são causados pela alternância de momentos de ruptura e de controle no desempenho”. Trata-se de uma extensão da gestão de qualidade, uma vez que os ciclos de planejamento e controle possibilitam a identificação e aplicação de melhorias.

Dentre as estratégias para a construção da metodologia de melhoria contínua estão a implementação de outras ferramentas de resolução de problemas, como o *5W2H*, ciclo *PDCA*, Ishikawa e *SIPOC*, que atuam no mapeamento e gerenciamento dos processos. Essas ferramentas possibilitam identificar se o processo ou atividade é plenamente funcional e deve ser mantido, ou se deve acontecer o melhoramento incremental e sua transformação (ATTADIA; MARTINS, 2003).

Lobato *et al.* (2009) define que as melhorias são possíveis quando há a identificação de pontos críticos para a mudança já que isso assegura que elas serão contínuas. O monitoramento do desempenho dos processos também é necessário, pois para conhecer a situação e identificar se os resultados esperados estão sendo atingidos, eles devem ser mensurados (ATTADIA; MARTINS, 2003).

Ao buscar a melhoria contínua nos processos, há uma melhora na qualidade e redução dos custos. Essa correlação entre redução de desperdícios, melhoria contínua e os esforços de desenvolvimento, manutenção e aprimoramento da qualidade resultam em uma maior satisfação do cliente (FEIGENBAUM, 1994). Um produto ou serviço de qualidade “é aquele que atende de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades do cliente” (WERKEMA, 1995, p.2).

O entendimento e desenvolvimento da melhoria contínua são mais proveitosos quando há um processo gradual de aprendizagem organizacional (FIOCRUZ, 2013). Esse processo pode ser estruturado a partir das seguintes etapas (BESSANT *et al.*, 2001; ATTADIA; MARTINS, 2003):

- i. Entender o que é melhoria contínua;
- ii. Construir uma metodologia de melhoria contínua voltada para a organização (valendo-se ou não de ferramentas já existentes);
- iii. Desenvolver uma mentalidade de melhoria contínua com base no envolvimento da metodologia a ser aplicada com as pessoas que a executam;
- iv. Incentivar o alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa;
- v. Administrar essa mentalidade de modo a buscar seu aprimoramento continuamente;
- vi. Otimizar a capacidade de aprendizado organizacional sobre melhoria contínua.

Assim como para a construção de indicadores, existem uma série de fatores ambientais e humanos que devem ser levados em consideração para sua implementação de sucesso. A melhoria contínua deve ser aplicada como um processo estratégico de longo prazo, e dispor do apoio da alta e média gestão além de ser desenhada levando em consideração as particularidades da organização.

Para Crosby (1994) as ações destinadas a qualidade de um produto ou serviço devem vir da alta gestão, e se adequar aos padrões organizacionais e expectativas dos clientes por meio de um esforço conjunto dos *stakeholders* do processo. Para o autor, sem qualidade os processos se tornam confusos, há uma redução da produtividade e a melhoria contínua se torna mais difícil.

A gestão de processos, o alinhamento institucional e o acompanhamento dos indicadores se mostram essenciais para a qualidade do bem oferecido, assim como para que a melhoria contínua seja implementada de forma bem-sucedida nos processos organizacionais.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Este capítulo se destina a descrição metodológica deste trabalho, assim como a listagem das fontes e materiais utilizados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Gil (2009) afirma que pesquisas são caracterizadas pela sua abordagem, natureza, objetivos e técnicas. Para que fosse possível compreender, mapear, mensurar, otimizar e gerenciar o processo apresentado no problema de pesquisa, foi utilizada a pesquisa exploratória, a partir de uma seleção bibliográfica relevante ao tema, cujo objetivo foi entender o problema, explorar os recursos disponíveis e propostas para a sua resolução. Este trabalho adota uma abordagem qualitativa, que segundo Gil (2009) permite que diferentes aspectos sejam combinados às experiências práticas para análise e compreensão do problema, aplicado a uma realidade difícil de ser quantificada, visto que envolve um universo de motivos e ações, dependente das relações e interações entre as partes.

A adoção do estudo de caso como método qualitativo possibilitou a aplicação metodológica em um contexto real pertinente ao desenvolvimento das atividades rotineiras da autora, de modo a ampliar e detalhar conhecimentos, além de se tratar de um caso único, que não pode ser generalizado (MARCONI; LAKATOS, 2008). A aplicação dessa técnica e dos instrumentos de coleta de dados resultaram no levantamento de informações para análise, modelagem do processo, identificação de desperdícios e proposta de melhoria.

3.2 METODOLOGIA DE PESQUISA

A verificação e aplicação dos objetivos deste trabalho, foram realizadas no time de *Consumer Data*, da área de negócio de *Consumer Direct Interaction* da Electrolux do Brasil. A aplicação do estudo de caso foi facilitada pela abertura da organização, que dispõe e incentiva a construção de estratégias para explorar e melhorar processos e atividades internas através da aplicação de metodologias de

melhoria contínua e de otimização de recursos. Isso tornou esse cenário ideal, uma vez que Yin (2001) define o estudo de caso como um método que a investigação voltada para a preservação de eventos reais e contemporâneos, como a maturação de um setor, o que é aplicável a esse contexto.

Bruchêz *et. al.* (2015) evidencia dentre os instrumentos para elaboração de estudo de caso de Yin: documentação, registro em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Para tal, foram aplicados como instrumentos de pesquisa a observação participante (reuniões e oficinas) e documentação, aplicados de forma simultânea. Outro método aplicado foi o *BPM*, para levantamento do fluxo de atividades, e para a identificação do desenho sistêmico das atividades do processo (SCHWAAB *et al.*,2013). O mapeamento do processo seguiu o padrão de melhoria contínua Electrolux, parte da metodologia *Change 2 Win (C2W)*.

Esse conjunto metodológico permitiu à autora explorar e descrever as situações envolvendo os processos, analisar os fenômenos dentro do contexto, compreender as necessidades do time, as variáveis com que trabalham e suas motivações.

3.2.1 Descrição do Ambiente

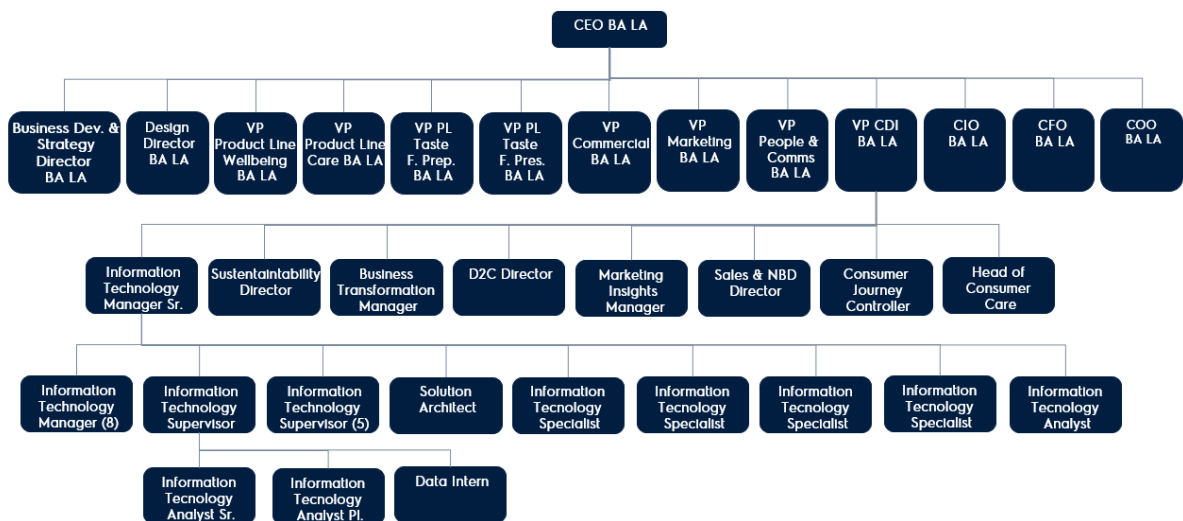
O Grupo Electrolux é uma multinacional de origem sueca, com sede em Estocolmo. Atuante no mercado de eletrodomésticos desde 1919, a Electrolux responde por mais de setenta (70) marcas nos diferentes países de atuação (ELECTROLUX, 2023), tendo quatro (4) unidades de negócio (*Latin America, Europe, North America e APAC MEA*) localizadas na América Latina, Europa, América do Norte, Oriente Médio, África, Oceania e Ásia. O mercado latino-americano cresce em importância econômica para a organização, sendo responsável em 2022, por vendas superiores a 24 bilhões de coroas suecas (SEK), o equivalente a 18% do total de vendas (ELECTROLUX, 2022).

Já a Electrolux do Brasil S/A., onde a pesquisa foi conduzida, foi estabelecida no país em 1926. A empresa tem sua sede e duas (2) fábricas em Curitiba/PR, com uma terceira unidade sendo construída em São José dos Pinhais,

além de fábricas filiais em Manaus/AM e São Carlos/SP e escritório administrativo em São Paulo/SP. São produzidos no país refrigeradores, freezers, lavadoras de roupa, aparelhos de ar-condicionado, micro-ondas e eletroportáteis. O país é o maior mercado consumidor da região, caracterizado pelo crescente interesse em eficiência e sustentabilidade. Esse perfil, associado a padrões de consumo que prezam pela acessibilidade econômica demandam uma maior eficiência processual das linhas de produção e das áreas de apoio.

No Brasil, a empresa é subdividida em treze (13) *Executive Areas*, conforme FIGURA 5 sendo a TI considerada uma área de apoio ao negócio. Após a reestruturação organizacional de 2022, a TI passou a ter um time inserido também na estrutura de *CDI*, conhecido como *Tech Consumer Solutions*. Essa TI está dividida em equipes cujas atribuições estão em prestar suporte às demais áreas funcionais no que tange interações com o consumidor.

FIGURA 5 - Organograma Electrolux



Fonte: Adaptado pela autora (2023)

Dentre as atribuições da equipe de *Tech Consumer Solutions* estão o desenvolvimento de projetos (envolvendo ferramentas, tecnologias e processos) visando prestar assistência às demais áreas de *CDI*. Dentre suas atribuições majoritárias estão desenvolvimento *mobile*, *CX* e correções *SalesForce*. O time de *Tech Consumer Solutions* é composto atualmente por 25 pessoas, sendo quatro (4) delas pertencentes ao time de *Consumer Data*, responsável pela absorção,

tratamento e disponibilização de dados do consumidor às áreas de *Marketing*, *CRM* e *D2C*, seus clientes internos.

3.2.1 Planejamento

A etapa dedicada ao planejamento teórico deste trabalho, iniciou-se com a identificação do problema de pesquisa a partir de discussões com o time de *Consumer Data* nas reuniões semanais. Foi apontada a dificuldade em atender demandas uma vez que elas não são absorvidas de modo organizado. O levantamento de todos os processos executados pela equipe assim como a identificação do processo estudado nesta pesquisa como prioritário estão listados no APÊNDICE A.

Para substanciar essa pesquisa, foi realizado o levantamento teórico de publicações disponíveis na literatura, que proporcionou uma maior familiaridade com o problema e o polimento das hipóteses inicialmente levantadas. Considerando o arcabouço conceitual necessário para esse desenvolvimento, valendo-se de buscas realizadas nas bases de dados SciELO e na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações utilizando as seguintes palavras-chaves: “gestão de processos”, “mapeamento de processos”, “indicadores de desempenho”, “mentalidade *lean*” e “melhoria contínua”. Foram selecionados os trabalhos que contivessem duas ou mais palavras-chave em seus títulos que atendessem à natureza desta pesquisa.

A metodologia foi estruturada levando em consideração o acesso e a capacidade de resolução do problema, tomando por base os ciclos de gerenciamento e as ferramentas de planejamento, análise e mapeamento apresentados nas FIGURAS 3 e 4. Essas etapas coincidem com as recomendadas pela metodologia Electrolux de melhoria contínua, que busca otimizar as informações e os recursos da organização.

A coleta de dados, detalhada a seguir, foi possível em função da observação participante, que aconteceu ao longo de sete (7) oficinas voltadas para as discussões, construção da *SIPOC*, do mapeamento *AS IS* (estado atual), da identificação de desperdícios, diagramação do fluxo, e proposta de melhoria *TO BE* (estado futuro). Anteriormente a essas aplicações o time passou por uma oficina de

aprendizados com o engenheiro *lean* responsável pela TI, sobre as funcionalidades e práticas do *BPM* e *VSM*. O total de oito (8) oficinas ocorreram entre os dias 02 de maio e 25 de maio de 2023, acontecendo duas vezes na semana, às terças e quintas-feiras, das 15h às 17h.

As oficinas foram realizadas de modo virtual, por meio da plataforma *Teams*, *software* identificado como *hub* de colaboração da Microsoft 365. O cronograma de desenvolvimento segue a estrutura listada no QUADRO 4, apresentado a seguir:

QUADRO 4 - Oficinas Realizadas

Data	Etapa BPM	Descrição
02/05/23		Apresentação pelo engenheiro <i>lean</i> das ferramentas disponíveis dentro do C2W.
04/05/23	Planejamento	Oficina para compreensão do contexto em que o processo ocorre, dos recursos disponíveis, quais as metas e objetivos da área e seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Preenchimento do <i>business case</i> .
09/05/23	Coleta e Análise	Oficina voltada para entender o funcionamento do processo (seu estado atual) e seu desempenho. Foi realizada uma delimitação clara do ambiente e das regras de negócio e dos papéis e responsabilidades. Leitura ponta a ponta do processo possibilitou entendimento e a proposta de métricas de avaliação de desempenho, além das melhorias possíveis.
11/05/23	Análise	Continuação da oficina voltada para entender o funcionamento do processo (seu estado atual) e seu desempenho. Levantamento <i>SIPOC</i> .
16/05/23	Modelagem	Oficina para a modelagem gráfica, de representação do processo organizacional. Foi idealizado o fluxograma após a listagem das atividades executadas.
18/05/25	Modelagem	Identificação das tarefas redundantes ou desnecessárias para a modelagem de um fluxograma otimizado.
23/05/23	Modelagem	Oficina para a modelagem gráfica do fluxograma otimizado, eliminando as tarefas redundantes e desnecessárias.
25/05/23	Implementação	Oficina para a operacionalização prática do processo analisado, modelado e melhorado. Foram discutidas técnicas para a implementação, explorando recursos já disponíveis a organização.
Contínuo	Controle e Monitoramento	Comparação do desempenho do processo com as metas.

Fonte: Elaborado pela autora (2023). Adaptado de Hamanaka e Aganette (2022).

Dada a limitação de tempo para desenvolvimento de uma solução customizável de entrada, as etapas de implementação (aplicação do modelo *TO BE*), controle e monitoramento e refinamento serão apenas recomendadas no item 4.3.1.

3.2.1.1 Coleta de Dados

Estudos de casos são utilizados visando responder questionamentos de como algo acontece e porque, sendo o processo de entrada e priorização de demandas do time de *Consumer Data*, um contexto que não estava claramente definido, pois não estava mapeado nem estruturado até a realização deste trabalho. Para esse fim, foram aplicados os questionamentos do *business case* e do *SIPOC* (QUADRO 1).

O tamanho reduzido do time de *Consumer Data*, facilitou a leitura das necessidades e a aplicação das ferramentas de mapeamento e de diagramação do processo. Por meio da observação participante, documentada no modelo *C2W* de mapeamento de processos, foi identificado “como” acontecem as entradas e a priorização das demandas, e “porque” essa estrutura precisa ser gerenciada (CRESSWELL, 2009).

Os autores Mónico *et al.* (2017, p. 725) definem a observação participante como um “método que nos permite aceder a situações e eventos comuns, difíceis de captar através de entrevistas ou através de instrumentos de autoavaliação.”

Foi utilizada a metodologia de melhoria contínua da organização, que incorpora ferramentas comerciais de coleta, análise, modelagem, monitoramento e gestão de processos. O presente trabalho aplicou três (3) ferramentas principais: 1. *Business Case*; 2. *SIPOC*; 3. Fluxograma, além de indicadores de desempenho e padrões de classificação, descritas ao longo desta pesquisa que dialogam com o referencial teórico e com as metodologias organizacionais.

3.2.1.2 Change 2 Win

O *Change to Win (C2W)* é o programa de melhoria contínua voltado para as áreas administrativas da Electrolux, sendo as áreas operacionais atendidas por um programa próprio, o *Electrolux Manufacturing System (EMS)*, ambos dentro da

mentalidade *lean*. Em função da atuação em *Consumer Data*, parte da estrutura administrativa da organização, apenas o *C2W* será discutido como parte metodológica deste trabalho.

Essa ferramenta de metodologia *lean* incorpora diversas práticas voltadas para a compreensão das demandas de um projeto e identificação de quais ações trarão mais agilidade e eficiência aos processos envolvidos. O programa se utiliza de ferramentas de visualização e apresentação de informações e seus processos, assim como técnicas de gerenciamento e organização disponíveis no mercado.

O *C2W* dispõe de diversas formas, como o *Quick Problem Solving* (QPS), o A3, o *BPM* e o *VSM*, de complexidades e aplicações distintas. Nesta pesquisa, referências ao *C2W* devem ser entendidas como a ferramenta de *BPM*, aplicada neste estudo de caso. No QUADRO 5 é feito o paralelo entre o ciclo de vida do *BPM* (FIGURA 3) com o *BPM* do *C2W*.

QUADRO 5 - *BPM x C2W*

Etapa	C2W	Ferramenta
Planejamento	<i>Business Case</i>	<i>SIPOC, KPIs</i>
Análise	<i>AS IS</i>	<i>SIPOC, Fluxograma</i>
Modelagem	<i>AS IS, TO BE</i>	<i>Fluxograma</i>
Implementação	<i>Closure Plan</i>	Internas
Monitoramento	<i>Closure Plan</i>	Métricas
Refinamento	<i>Summary</i>	Métricas

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Para documentação do processo, o *C2W* tem por padrão modelos disponibilizados em formato local (Microsoft Office Excel) e em nuvem (Miro), plataforma de colaboração digital de diagramação e gerenciamento de projetos. Para este estudo de caso, optou-se pelo Miro, pois a plataforma disponibiliza de

forma colaborativa os modelos. No entanto, o compartilhamento externo desse modelo não é recomendado pela organização, que teve as informações transcritas para o Excel a fim de apresentação dos resultados.

O processo de obtenção e levantamento das informações referentes ao cenário, buscando o entendimento e o início do mapeamento das atividades, permitiu aos usuários a compreensão macro da situação e a estruturação desse entendimento por meio de um *business case*. Essa ferramenta de gestão formalizou a apresentação do contexto, oportunidades observáveis, escopo, benefícios esperados e a definição de indicadores e métricas. Os indicadores para o acompanhamento de gestão de desempenho são propostos no item destinado a esse fim (*KPI and Metrics*), apresentados no item 4, em conjunto a estrutura de complexidades, desenvolvidas para essa finalidade.

Casos de negócio são considerados ferramentas de gestão de projetos, uma vez que relatam o escopo de um projeto ou de um desenvolvimento. Para fins deste trabalho, e por recomendação da metodologia do C2W de mapeamento de processos, o *business case* foi preenchido como ferramenta de planejamento, documentação e gestão pois incorpora o conjunto de atividades relacionadas ao processo.

Como o projeto envolveu a ação de quatro (4) pessoas (um (1) gestor, dois (2) analistas e uma (1) estagiária) o *business case* serviu para organizar, compilar e nivelar o entendimento das partes sobre a necessidade, o objetivo do desenvolvimento e ações futuras. Casos de negócio são recomendados para processos pouco estruturados, situação original do processo de entrada e priorização de demandas. O modelo desse documento, busca responder aos seguintes questionamentos:

1. Contexto do Caso de Negócio - Qual a relação deste processo com o negócio da organização?
2. Oportunidades - O que você acha que deveria ser melhorado neste processo?
3. Escopo - O que você acha que deveria ser incluído no escopo?

4. Objetivos e Benefícios - Quais são as suas ambições/expectativas para o processo ao final desta iniciativa de melhoria?
5. Indicadores e Métricas aplicáveis

Para que os dados fossem coletados houve participação ativa das oficinas, levantando atividades críticas e realizando sugestões. Foram tomadas notas durante o desenvolvimento delas por meio dos instrumentos disponibilizados pelo C2W. A documentação formalizou-se através de um (1) *business case*, um (1) mapa estruturado *AS IS (SIPOC)* e de dois (2) fluxogramas, representativos do estado original do processo e sua versão otimizada, todos dentro do padrão de melhoria contínua da organização.

3.2.2 Análise de Dados

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise de processo (CRUZ, 2009), ferramenta utilizada para averiguar se o que está sendo feito de fato é o mais conveniente, ou se existem discrepâncias que devem ser sanadas.

As informações foram preparadas, estruturadas e organizadas visando extrair a priorização, assim como definir o melhor mecanismo de absorção das demandas. Para essa estruturação e interpretação foram utilizadas as seguintes questões (CRUZ, 2009):

- i.* Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo?
- ii.* Há alguma atividade sem motivo aparente para existir?
- iii.* É possível eliminar alguma atividade?
- iv.* Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única?
- v.* É preciso criar alguma atividade nova?

A partir desses questionamentos, as atividades foram classificadas em: Agregam Valor; Não agregam valor, mas são importantes e Desperdícios. Essa análise possibilitou maior consistência nas informações utilizadas no estudo de caso, em que as peculiaridades do caso foram levadas em consideração na organização e análise dos dados. Buscou-se encontrar indícios sobre a priorização de demandas e

demais etapas essenciais para a execução do processo nas informações levantadas.

De acordo com Gil (2009) a análise dos dados pode ser considerada como menos formal, uma vez que suas etapas foram compostas por uma sequência de atividades, direcionadas à redução dos dados, sua categorização e interpretação.

3.2.3 Modelagem

Para que o *BPM* fosse executado, foi necessário a partir dos levantamentos do *business case* as leituras *AS IS - TO BE*. Primeiramente foi construído um mapa estruturado (*SIPOC*), com descritivos dos passos executados no processo. A *SIPOC* pode ser classificada tanto como ferramenta de análise, modelagem e gestão. Em seguida foi feita a representação gráfica (fluxograma) das atividades listadas na *SIPOC*, além da classificação entre atividades que agregam valor, não agregam valor ou que são classificadas como desperdício e do tempo gasto para a execução de cada etapa.

A modelagem do processo em seu estado atual foi feita por meio da leitura de um exemplo para a coleta de informações base para a melhoria (dada sua natureza inexistente para este estudo de caso). Esse cenário *AS IS* foi descrito no segundo item do *C2W (Before)* e levou em consideração as necessidades e as demandas dos envolvidos (Quais informações precisam ser levantadas? Quais ações precisam ser tomadas? Quem as executará? De qual prazo as partes dispõem?). Após a modelagem (*AS IS*) e categorização foi realizado o processo de identificação das etapas passíveis de melhorias (listadas como desperdício).

Em sequência foi feita a otimização do processo, listando as atividades que devem ser mantidas e as que devem ser criadas, pensando na melhoria do processo como um todo. O *TO BE* é a representação gráfica dessa melhoria, com cada etapa devidamente listada e estruturada. O novo processo foi consolidado nessa etapa, seguido do *Closure Plan*, o cronograma de execução da melhoria.

Os fluxos foram diagramados no Visio, aplicativo multifuncional de diagramação e construção de vetores da Microsoft, sistema base da organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Seção destinada à apresentação e discussão dos resultados obtidos pela execução da pesquisa, organizados conforme os instrumentos utilizados e apresentados no item 3.2.2 em discussão com as teorias da seção 2.

4.1 BUSINESS CASE

Assim como a gestão de processos é entendida como um enfoque sistêmico para projeção e melhoria desse recurso, o caso de negócio busca definir objetivos e metas dentro de um conjunto de atividades. No cenário descrito nesse estudo de caso, envolvendo o processo de entrada e priorização de demandas de *Consumer Data*, as definições presentes no documento conversam com questões abordadas como métricas de desempenho e de gestão. Para o levantamento inicial das informações pertinentes, como seu escopo e seus objetivos, o *business case* atendeu às necessidades de compilar e nivelar o entendimento de todas as partes envolvidas sobre o alcance e as necessidades informacionais dessa atividade.

A existência dessa ferramenta, reforça os princípios da melhoria contínua organizacionais, pois permite, em conjunto as demais ferramentas aplicadas, o desenvolvimento da mentalidade de melhoria contínua com base no envolvimento das pessoas afetadas por essas carências (BESSANT *et al.*, 2001).

Uma vez que o *business case* é entendido e utilizado para a padronização na gestão dos processos de negócio, é possível combiná-lo com outras práticas na busca pela otimização de recursos. O QUADRO 6 apresenta o item do *business case* e qual etapa do ciclo do *BPM*, ou das demais teorias apresentadas na seção 2, ele buscou abordar por meio do exemplo utilizado para elaboração da leitura do processo desta pesquisa.

QUADRO 6 - *Business Case* x *BPM*

<i>Business Case</i>	<i>BPM</i>	Exemplo de Entrada e Priorização de Demandas de <i>Consumer Data</i>
Contexto do Caso de Negócio	Planejamento	A área de <i>Consumer Data</i> é responsável pela aquisição e disponibilização dos dados do consumidor às áreas de negócio visando tornar a Jornada do Consumidor mais agradável e assim Criar Melhores

		Experiências e tornar a Electrolux <i>Data Driven</i> . A existência de um processo de entrada e priorização possibilita que a área performe de maneira mais assertiva, com entregas mais rápidas e de maior impacto no negócio, assim auxiliando outras áreas.
Oportunidades	Planejamento, Melhoria Contínua	Fonte única de recebimento de demanda; Padronização de estrutura, recebimento, de requerimento (clareza dos requerimentos e necessidades do cliente) e entrega final (unicidade do time em termos de comportamento); Práticas de documentação e repositório único de depósito das demandas; Estruturação da viabilidade e transparência acerca da <i>timeline</i> de entrega; Introdução de um processo de priorização;
Escopo	Planejamento	O processo vai desde a entrada da demanda até a definição do <i>timeline</i> de entrega e do responsável para o solicitante.
Objetivos e Benefícios	Planejamento, <i>Lean Thinking</i> , Melhoria Contínua	Entregas mais assertivas e rápidas, levando em consideração necessidades prioritárias do negócio, agregando valor aos dados do consumidor, economia de tempo e de esforços. Maior alinhamento em relação ao processo. Consonância entre os stakeholders sobre o tempo de execução e entrega das soluções.

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O último item do *business case*, são os indicadores e métricas, propostos no início do projeto, e que servem como indicadores processuais e de resultado (Capote, 2013; Lobato *et. al.* 2009), pois avaliam o desempenho atual e propõem correções, possibilitando às partes a mensuração da efetividade das melhorias e possíveis refinamentos. São esses indicadores que mensuram como o time trabalha e como a informação circula entre as partes (FORCONI, 2016), facilitando o processo de tomada de decisão.

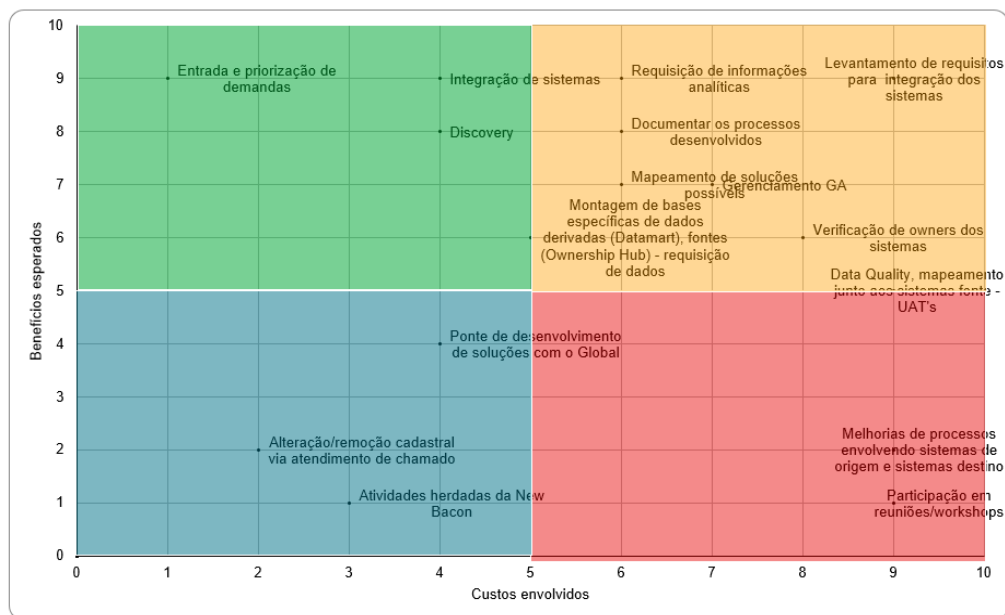
Esses indicadores estão relacionados às complexidades das demandas absorvidas por *Consumer Data*, e foram propostos com base nas oportunidades. Foram definidos três (3) indicadores, listados em conjunto às suas respectivas complexidades (detalhadas no APÊNDICE B), definidas a partir das demandas listadas e classificadas no APÊNDICE A com base na matriz de custo-benefício. São eles:

- Demandas de baixa complexidade: 2 dias. Proposta de redução em 30% do tempo de resposta;

- Demandas de média complexidade: 5 dias. Proposta de redução em 50% do tempo de resposta;
- Demandas de alta complexidade: 2 semanas. Proposta de redução em 50% do tempo de resposta;

A matriz custo-benefício, aplicada como recurso de priorização no C2W, permitiu que o time avaliasse, em um cruzamento entre benefícios esperados e custos envolvidos, dentre as demandas levantadas, a identificação de qual processo era considerado crítico para o desenvolvimento das atividades da equipe, para que este pudesse ser mapeado e melhorado. O QUADRO 7 apresenta a matriz custo-benefício de priorização das demandas de *Consumer Data*.

QUADRO 7 - Matriz de Priorização



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

As métricas propostas buscam de forma quantitativa, definir o tempo de resposta do time aos seus clientes (Lira *et al.*, 2015) levando em consideração os benefícios esperados e os custos envolvidos. Lebas (1995) afirma que as medições de desempenho são fundamentais para a gestão dos processos nas organizações, uma vez que possibilitam a coleta de informações pertinentes ao desempenho de um

processo, produto ou serviço, além de seu comprometimento em refletirem melhorias na experiência do cliente.

4.2 SIPOC

Em concordância com a ferramenta do *business case*, a *SIPOC* também serve como um mecanismo de gestão de um processo, pois proporciona o mapeamento de fatores chave a um processo, assim como a apresentação das atividades desenvolvidas, para que ações possam ser tomadas.

Enquanto parte da estratégia do *BPM*, a *SIPOC* contribuiu tanto como ferramenta, quanto para a estratégia organizacional (CRUZ, 2010) pois permitiu à equipe familiarizar-se com a metodologia de melhoria contínua da Electrolux, das tecnologias e recursos disponíveis e de impacto à área, assim como pontos de expansão, pois evidenciou lacunas de atuação quanto aos clientes e produtos oferecidos até então. O levantamento dos insumos do processo possibilitou: *i.* a identificação de métricas de desempenho e eficiência de cada atividade; *ii.* Modelagem *AS IS* para entendimento do estado atual do processo; *iii.* Classificação das atividades consideradas desperdício de acordo com o pensamento *lean*; *iv.* Modelagem *TO BE*, de um fluxo otimizado e padronizado sem os desperdícios; *v.* Melhoria Contínua.

Como o processo originalmente não possuía documentação ou padronização, foi utilizado como modelo uma demanda de *Marketing* para segmentação de base de clientes que compraram produtos de *FoodPres* e *FoodPrep* nos últimos 12 meses dentro da faixa etária de 20-25 anos. Nesse contexto, foram identificadas dezenove (19) atividades, quinze (15) saídas, dois (2) clientes, cinco (5) fornecedores e onze (11) entradas. O mapa completo está disponível no APÊNDICE C. Dessas atividades, 93% foram classificadas como desperdício, 5% sem valor agregado, mas importantes e apenas 2% como atividades com valor agregado, ou seja, que têm valor para o cliente. A média de tempo gasto nesse processo foi de 13 dias.

A principal característica do levantamento é a repetição das atividades listadas no QUADRO 8, com a classificação sobre qual seu tipo de desperdício e alternativas para correção.

QUADRO 8 - Desperdícios nas atividades do Processo

Desperdício	Tipo de Desperdício	Alternativa de Correção
Recebimento da demanda por e-mail	Processamento	Unicidade de entrada; Forms com informações iniciais necessárias; Opcionalmente A3 para complementar
Leitura e análise do e-mail	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Identificação da área de atuação do solicitante	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Envio de e-mail para o solicitante	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Trocas de e-mails entre o time do solicitante	Tempo de Espera	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Leitura de respostas do solicitante	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Recebimento de cobrança sobre o desenvolvimento	Produção defeituosa	SLA pré-definido
Leitura e análise do e-mail	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Recebimento de cobrança sobre o desenvolvimento	Produção defeituosa	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Leitura e análise do e-mail	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Recebimento de cobrança sobre o desenvolvimento	Produção defeituosa	LA pré-definido
Leitura e análise do e-mail	Processamento	Formulário único de entrada com as informações pertinentes
Identificação de responsável em <i>Consumer Data</i> por esse tipo de demanda	Processamento	Padronização da utilização de matriz de complexidade e recursos disponíveis
Agendamento de reunião	Movimento	Estruturação da reunião em <i>bullet points</i> baseados no formulário, incorporar padrões de assertividade para as reuniões (recomendações Elux)
Definição do posicionamento nas prioridades do time	Movimento	Baseando-se na complexidade da demanda, na disponibilidade do analista, na priorização das tarefas na <i>sprint</i> , o retorno será feito via <i>ServiceNow</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No modelo *AS IS*, nove (9) atividades foram classificadas como desperdício de processamento, uma vez que o excesso de troca de e-mails para validação do escopo, e demais atividades podem ser resolvidas com a adoção de um formulário

único de entrada que incorpore as informações consideradas críticas pela área. Três (3) atividades foram classificadas como produção defeituosa, pois em conjunto à excessiva troca de e-mail está a perda de produtividade ocasionadas por retrabalhos e correção de documentos redundantes. As duas (2) atividades classificadas como desperdício de movimento, são complementares ao tempo de espera, pois tanto o cliente quanto o time de *Consumer Data* ficam dependentes da disponibilidade de agenda em função de processos que podem ser substituídos.

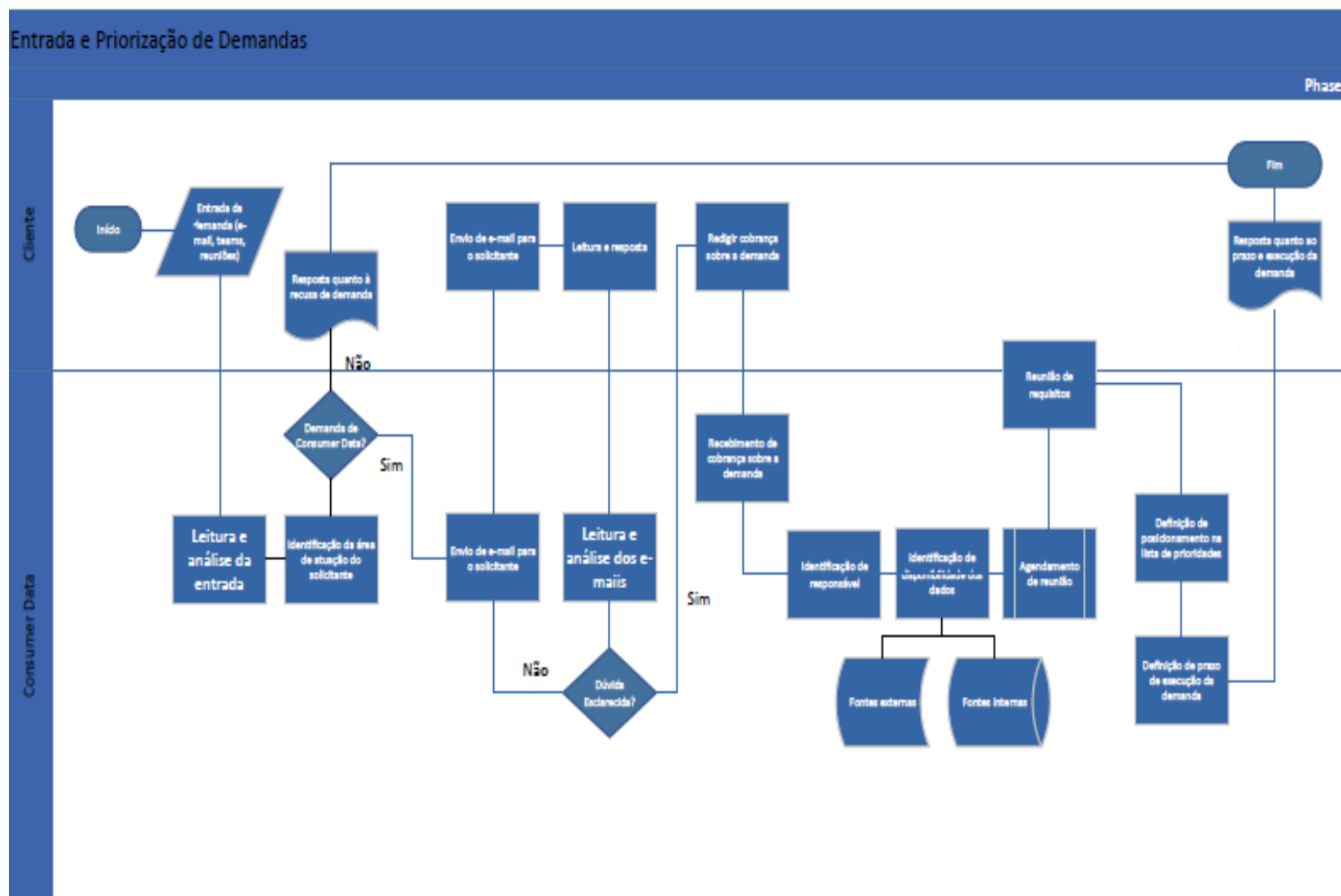
A partir da *SIPOC* foram identificados os pontos críticos para a mudança (ATTADIA; MARTINS, 2003), que corroboraram com as métricas de redução originalmente propostas. Essas atividades listadas como desperdício no QUADRO 8, foram eliminadas e substituídas pelas atividades listadas como “alternativas de correção” no modelo *TO BE*. Ao evidenciar distorções, a *SIPOC* em conjunto à classificação *lean* de desperdícios, possibilitou o estabelecimento de novos fluxos de trabalho, buscando atender o objetivo definido no *business case*.

4.3 FLUXOGRAMA

A etapa mais clara da execução do *BPM* ao longo da pesquisa é a etapa do mapeamento, até mesmo em função de enganos causados pela nomenclatura *entre Management e Mapping*. Enquanto o primeiro termo se refere ao conjunto de execuções que tem por objetivo a análise, modelagem, implementação e controle, e é tratado na literatura como gestão ou gerenciamento de processos, o segundo se refere apenas as atividades ligadas a execução de ferramentas de mapeamento. Independentemente, o mapeamento é parte do ciclo do gerenciamento, constituído pelas etapas de análise, desenho e implementação.

O desenho do processo foi diagramado a partir das informações levantadas no *business case* e na *SIPOC*, que possibilitou a identificação não apenas de tarefas desnecessárias, mas do desequilíbrio informacional dentro da equipe, para os quais a execução desse *BPM* serviu também como transferência de conhecimentos. Como as atividades são distribuídas por nível de complexidade e senioridade, integrantes em níveis hierárquicos menores desconheciam os procedimentos envolvendo esses processos. Sendo assim, foi desenvolvido o diagrama apresentado na FIGURA 6.

FIGURA 6 - Fluxograma AS /S



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O processo envolve duas “áreas”, *Consumer Data* e o solicitante, identificado como Cliente. O fluxo é iniciado com a entrada da solicitação, por diversos meios, como e-mails, ligações via *Teams*, ou demais reuniões. Trata-se de um input manual, específico das necessidades informacionais do cliente interno naquele momento. As entradas são analisadas, e é feito um processo “investigação” sobre a área de atuação do solicitante, que caso seja identificada como não pertencente ao escopo de *Consumer Data*, como é o caso das áreas comerciais, que dispõem de um time de dados dedicado, a solicitação é negada e o usuário reencaminhado para a área correta. Caso essa solicitação seja pertencente a uma área do escopo de *Consumer Data*, como *Marketing*, *CRM* e *D2C*, inicia-se uma sequência de trocas de e-mail e informações extras, entre o time e o solicitante, até o momento em que o cliente da demanda inicia as cobranças sobre o prazo e pode vir a escalar a urgência da sua necessidade.

Até que o ciclo de envios e reenvios de e-mails e solicitações se encerre, não há a designação do responsável, pois a demanda e as necessidades podem se alterar. Após a definição do responsável, é realizada a identificação da disponibilidade dos dados nas fontes disponíveis à equipe. Esse ponto crítico impacta no tempo de resposta das solicitações e a disponibilidade desses dados nos recursos organizacionais. Esses dados podem estar alocados em fontes internas ou externas, identificadas no fluxo como dados armazenados (fontes externas) e como banco de dados *on premise* (fontes internas). Após a execução dessa atividade, ocorre o agendamento de reunião entre o time de *Consumer Data* e o solicitante, seguida da reunião que tem por objetivo a correção e/ou validação das necessidades e requisitos.

Apenas após a definição de posicionamento na lista de prioridades do time e a definição do prazo para execução da demanda pelo time de *Consumer Data* o cliente recebe a resposta quanto ao prazo de sua solicitação. O conjunto apresentado para a elaboração do fluxo *AS IS* deixa clara a existência de fatores passíveis de correção, como o alto número de desperdícios identificados (QUADRO 8). Visando a continuidade do ciclo de gestão dos processos, partindo das análises e da modelagem do estado atual desse processo, foi realizada a proposta de

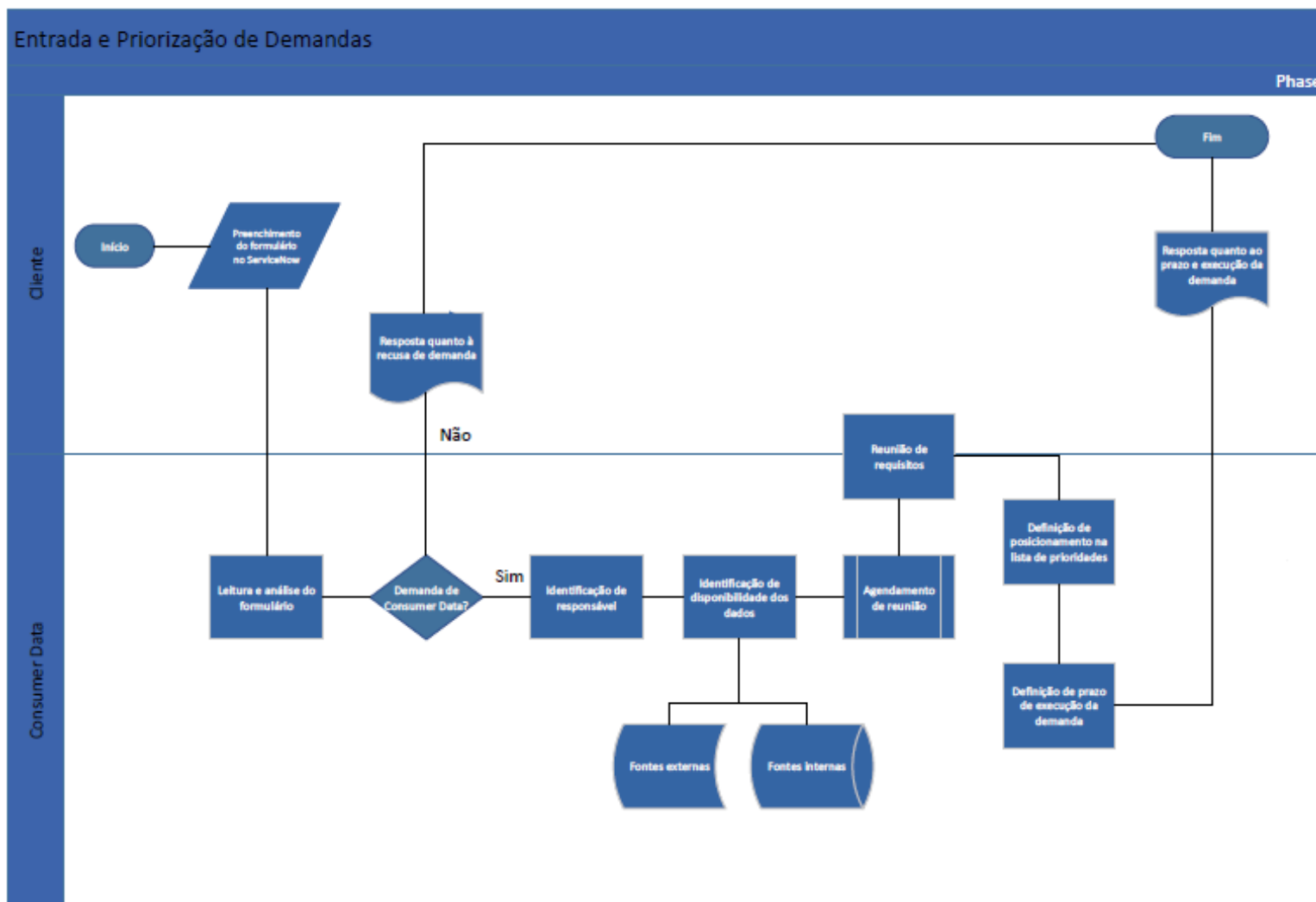
intervenção, seção em que serão apresentados o fluxo otimizado (*TO BE*), assim como a influência da melhoria contínua, mentalidade *lean* e gestão de desempenho na sua execução.

4.3.1 Proposta de Intervenção

Este trabalho encerra com a proposta de intervenção, pertinente à execução das etapas de implementação, de monitoramento & controle e refinamento, uma vez que ela parte da modelagem *TO BE*, dos benefícios e demais recursos levantados ao longo da pesquisa. Essa proposta de intervenção advém do fato de a aplicação dessa otimização estar em fase de desenvolvimento, ainda não finalizada o que impossibilita que as etapas finais de monitoramento e controle, e de refinamento sejam apresentadas ainda neste trabalho. O processo otimizado foi validado pela gestão, sendo sua implementação dependente do desenvolvimento do formulário de entrada único, externo a área de *Consumer Data*.

Todas as atividades listadas na *SIPOC*, para serem classificadas entre atividade de valor agregado, não agregado e desperdício, foram examinadas acerca da motivação para a sua existência, se de fato elas eram essenciais ou se poderiam ser eliminadas. Foram também levantadas atividades que poderiam ser condensadas em uma única, e aquelas que deveriam ser criadas. O resultado da eliminação e otimização do processo de entrada e priorização de demandas de *Consumer Data* está apresentado na FIGURA 7.

FIGURA 7 - Fluxograma TO BE



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O processo continua envolvendo duas “áreas”, *Consumer Data* e o solicitante, que passa a abrir sua solicitação no *ServiceNow*, sistema de gestão de TI utilizado para a abertura de chamados envolvendo os diferentes times na *executive area*. Esse formulário de entrada será analisado por *Consumer Data* para identificação se a área solicitante é pertencente ao escopo de atuação do time. Caso seja identificada como não pertencente, a solicitação é negada e o usuário reencaminhado para a área correta. Caso essa solicitação seja pertencente a *Consumer Data*, a solicitação é aceita. Um diferencial já nessa etapa do processo é que no corpo do formulário, já estarão disponíveis os produtos e serviços oferecidos pelo time, com a previsão de resposta de cada nível de complexidade, que mesmo sem o solicitante compreender a natureza da sua solicitação, eles estarão cientes dos prazos implementados.

Vale ressaltar que o processo é referente a entrada de demandas, sendo o tempo de resposta, apenas referente a disponibilidade das informações e do responsável, não da execução da demanda como um todo. O próximo ponto é a identificação do responsável, que com base nas informações preenchidas no formulário pelo solicitante, será alocado.

O tempo de resposta das solicitações continua dependente da disponibilidade dos dados nos recursos organizacionais, que podem estar alocados em fontes internas ou externas. Após a execução dessa atividade, ocorre o agendamento de reunião entre o responsável e o solicitante, seguida da reunião que tem por objetivo a correção e/ou validação das necessidades e requisitos. Essa atividade foi considerada de valor não agregado, mas importante, uma vez que os formulários do *ServiceNow* podem não dispor da usabilidade e acessibilidade mais adequada ao solicitante.

Apenas após a definição de posicionamento na lista de prioridades do time e a definição do prazo para execução da demanda pelo time de *Consumer Data* o cliente recebe a resposta quanto ao prazo de sua solicitação. O conhecimento por parte do solicitante dos prazos de resposta, disponíveis já na abertura do formulário evita comunicações redundantes e de cobrança quanto a resposta.

O formulário para absorção dessas demandas está sendo customizado com as necessidades informacionais do time, mas que segue o padrão *ServiceNow*

apresentado na FIGURA 8. Para que essa solicitação fosse aceita pelo time de desenvolvimento, foi necessária a criação de um grupo de demandas da área, solicitado também pelo *ServiceNow*. A implementação de um processo otimizado mediado pelo uso de uma nova tecnologia, é um dos aspectos positivos do mapeamento e da gestão de processos (LORENY 2019).

FIGURA 8 - Modelo de Chamado ServiceNow

Service Portal Catalog Items

Request changes or add a new catalog item in IT Service Portal.

servicenow

Please specify if it is a new catalog item (Add), a change to an existing item or workflows (Modify) or the removal of an item (Delete). If adding or changing an item, please specify which region the item should be visible for using the Choice field.

*Please select an Action

*Choice

Average resolution time for similar requests takes: **16 Days 13 Hours**. Please note that this excludes the time elapsed while pending approval & the value provided is based on business days which excludes weekends

Add to Cart Add to Wish List Order Now

Required information Please select an Action Choice

Add attachments

Fonte: Intranet Electrolux (2023)

A utilização de uma ferramenta amplamente conhecida na organização para absorção das demandas contribui para o perfil de padronização da área enquanto prestadora interna de serviços, além de moldar a identidade do time e facilitar a leitura dessas chegadas.

O processo de entrada e priorização de demandas não envolve clientes externos, apenas internos, sendo a proposta de utilização do *ServiceNow* como interface para essa absorção uma ação que torna o processo mais seguro e de conformidade com regras internas de segurança de dados, o que impacta na proteção dessas informações de acordo com legislações federais como a LGPD.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de processos permite que a organização alcance seus objetivos estratégicos de forma organizada e padronizada pois “auxilia no estabelecimento de princípios e práticas que permitem às organizações serem mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócios” (CBOK; 2013, p. 43).

A existência de ferramentas de mercado que incorporam metodologias voltadas para estruturar as ações organizacionais, que permitem compreender como as atividades internas são executadas e como torná-las mais eficientes pensando em termos de melhoria contínua, induz os integrantes de uma organização a buscarem ativamente os objetivos organizacionais.

As medições de desempenho, também impactam na leitura acerca da eficiência de um processo e conseqüentemente na sua gestão, uma vez que a medição acaba exercendo efeito sobre o que está sendo medido (MARTINS, 1999).

A existência de uma postura compartilhada em prol do entendimento, do mapeamento dos processos e atividades desconhecidas ou desestruturadas, seu acompanhamento e mensuração e a gestão dos processos impactam positivamente na organização pois possibilitam uma evolução eficiente e sustentável, além de garantir uma melhoria de performance da organização.

A adoção e aplicação adequadas das ferramentas de gerenciamento e otimização de processos tende a gerar padronização, melhorias na qualidade, conformidade com normas internacionais e indicadores, além de embasar a tomada de decisão e agregar valor aos recursos organizacionais (VALENTIM, 2010), e sua efetiva execução agrega valor aos produtos e serviços, gerando eficiência e otimização no uso dos recursos disponíveis.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, B.; *et. al.* Comparativo econômico entre o custo estimado do reúso do efluente de eite para fins industriais não potáveis e o valor da água potável para a região sudeste do brasil. **Exatas & Engenharias**, Campos dos Goytacazes, v. 7, n. 17, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.25242/885X71720171091>>. Acesso em: 1 out. 2023.
- ARAÚJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ASANA. **Guia para o mapeamento de processos: definição, instruções e dicas**. 2022. Disponível em: < [Guia para o mapeamento de processos: definição, instruções e dicas \[2022\] • Asana](#)> Acesso em: 05 de jun. de 2023.
- ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP). **BPM CBOK. 2013**. 3. ed. Disponível em: < ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf> Acesso em: 14 abril 2023.
- ATTADIA, L. C do L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Production, São Paulo**, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003. Disponível em: < [scielo.br/j/prod/a/6bNXT3G6ryY7mnqVG6xKptg/?format=pdf#:~:text=Outras têm pres-sa em atingir os benefícios%2C não,do impacto positivo da certificaçãoISO 9001 ou 9002](http://scielo.br/j/prod/a/6bNXT3G6ryY7mnqVG6xKptg/?format=pdf#:~:text=Outras%20pres-sa%20em%20atingir%20os%20benef%C3%ADcios%20n%C3%A3o%20do%20impacto%20positivo%20da%20certifica%C3%A7%C3%A3o%20ISO%209001%20ou%209002)>. Acesso em: 18 jun. 2023.
- BESSANT, J., *et al.* An evolutionary model of continuous improvement behaviour. **Technovation**, Amsterdam, v. 21, n. 1, p. 67-77, 2001. Disponível em: < [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(00\)00023-7](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(00)00023-7)>. Acesso em: 31 mai 2023.
- BRUCHÊZ, A. *et. al.* Análise da utilização do estudo de caso qualitativo e triangulação na *Brazilian Business Review*. **Espacios**, Caracas, v. 37, n. 5, p. 2016
- CAPOTE, G. **Medição de Valor de Processos para BPM**. 1ed. Rio de Janeiro: Bookess, 2013.
- CARVALHO, P. A evolução da gestão de processos de negócios como uma disciplina profissional BPM. **Jornal Konpax BPM Group**, Fortaleza, 2014. Disponível em: [\(3\) A evolução da gestão de processos de negócios como uma disciplina profissional. | LinkedIn](#). Acesso em: 24 jun. 2023.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Thousand Oaks, California: Sage, 2009.
- CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.

CRUZ, M. R. L.; *et al.* Análise do processo produtivo de uma empresa alimentícia por meio da ferramenta SI/POC. In: XXXIX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2019, São Paulo, SP. **Anais do XXXIX Enegep**. Disponível em: < https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_290_1634_38990.pdf >. Acesso em: 20 jun. 2023.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. 2 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

ELECTROLUX AB. **Electrolux Annual Report 2022**. Estocolmo. Disponível em: <[AB Electrolux publishes 2022 Annual Report – Electrolux Group](#)>. Acesso em: 07 set. 2023.

FEIGENBAUM, A. V. **Controle da qualidade total**. São Paulo: Makron Books, 1994.

FIOCRUZ. **Guia de Gestão por Processos**. 1ed. Rio de Janeiro, 2013.

FORCONI, B. **Estratégias de melhorias do SLA (service level agreement) através da criação de um documento de oferta básica de uma empresa**. 2016. 59 f. TCC (Graduação) - Curso de curso de MBA Gerência em Sistemas Logísticos, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2016. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/1884/50097> >. Acesso em: 16 maio 2023.

FREITAS, R. D. A gestão da informação em processos empresariais nos contextos de aplicação do *lean office*. 2018, 172f. Dissertação (Mestrado) - Gestão da Informação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/1884/54885> >. Acesso em: 02 nov. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-19, 2000. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rae/a/RgMGb3VwDT8hGWmhwD84zYf/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 12 ago. 2023.

HAMANAKA, R. Y.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de metodologias de gestão de processos de negócio em Instituições de Ensino Superior (IES) públicas brasileiras. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/137129>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

IRITANI, D. R; *et al.* Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164–180, 2015. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/0104-530X814-13> >. Acesso em: 23 jun. 2023.

JOHANSSON, H. J. *et al.* **Processos de Negócios**. São Paulo: Prepress. 1995.

JORGE, G. A.; MIYAKE, D. I. A comparative study on tools for mapping activities performed by consumers in service processes. **Production**, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 590-613, 2016. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/0103-6513.128413>>. Acesso em 26 out. 2023.

KIPPER, L. M. *et al.* Gestão por processos: comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011. Disponível em: < <https://online.unisc.br/seer/index.php/tecnologica/article/view/2425>>. Acesso em: 21 abril 2023. <https://doi.org/10.17058/tecnolog.v15i2.2425>.

KONDO, R. E. **Mapeamento de processos para a otimização da gestão empresarial**. 2015, 35f. TCC (Especialização MBA) - Gestão Estratégica, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/1884/54288>>. Acesso em: 02 nov. 2023

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LEBAS, M. J. Performance measurement and performance management. **International Journal of Production Economics**, Amsterdam, n. 41, p.23-25, 1995. Disponível em: < [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)>. Acesso em: 23 maio 2023.

LIRA, M. F. L.; *et al.* Mapeamento de processos e indicadores de desempenho como ferramentas de melhoria contínua: um estudo de caso em um laboratório produtor de imunobiológicos. In: XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2015, Fortaleza, CE. **Anais do XXXV Enegep**. Disponível em: < https://abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_207_231_27257.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2023.

LOBATO, D. M.; *et al.* **Estratégia de Empresas**, 9ed. Rio de Janeiro: FGV Management, 2009.

LORENY, F. da S. **Melhoria em processos administrativos através da metodologia de mapeamento de processos**. 2019. TCC (Graduação) - Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/1884/60218>>. Acesso em: 01 mai. 2023.

MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/rai/article/download/79051/83123>. Acesso em: 01 maio 2023.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999. Disponível em: < <https://repositorio.usp.br/item/001036339> >. Acesso em: 03 jun. 2023.

MITOSO, G. O que é SIPOC?. **Blog 8Quali**, Blumenau, 14 mar. 2021. Disponível em: < [O que é SIPOC? - 8QUALI](#)>. Acesso em: 25 jun. 2023.

MÓNICO, L. S. *et. al.* A observação participante enquanto metodologia de investigação qualitativa. In: VI Congresso Ibero Americano de Investigação Qualitativa, 2017, Salamanca. CIAIQ, v. 3, p. 724-733. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/318702823_A_Observacao_Participante_e_nquanto_metodologia_de_investigacao_qualitativa>. Acesso em: 26 out. 2023.

OLIVEIRA, A. P. **A gestão de processos e sua impotência para os negócios de uma empresa**. 2012, 48f. Projeto Técnico (Especialização) - Gestão da Qualidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2012. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/1884/48516> >. Acesso em: 25 maio 2023.

PAVANI JUNIOR J.; SCUCUGLIA R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M. Books, 2011. Disponível em: < https://gaussconsulting.com.br/wp-content/uploads/2013/05/corpo_livro_2010_A6_finalizado.pdf >. Acesso em: 29 abril 2023.

PRADELLA, S. *et al.* **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHAWAAB, B.G, *et. al.* Mudanças a partir do mapeamento e gestão por Processos. Revista Uniabeu, Belford Roxo, v.6, n. 12, 2013. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/333856046_Mudancas_a_partir_do_mapeamento_e_gestao_por_processos>. Acesso em: 25 out. 2023.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos: Uma Abordagem da Moderna Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SUGAHARA, C. R. *et al.* Gestão do fluxo de informação em ambiente organizacional. **Ciencias de la Información**, Ciudad de La Habana, v. 46, n. 2, p. 33-48, 2015. Disponível em: < <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181441052002.pdf>>. Acesso em: 03 mar 2023.

SUGAHARA, C. R. Fluxo de informação em ambiente organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, Medellín, 42, n. 1, p. 45-55, 2019. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/1790/179058382005/html/>>. Acesso em: 03 maio 2023.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In Tarapanoff, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações. organizacional e competitiva**, p.19-38. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. Disponível em: < <http://livroaberto.ibict.br/handle/1/465> >. Acesso em: 12 abril 2023.

VALENTIM, M. L. P. **Ambientes e fluxos de informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. Disponível em: < <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2013.v7esp.17.p299> >. Acesso em: 16 abril 2023.

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de Processos**. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T. **A mentalidade enxuta nas empresas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 408 p.

APÊNDICE A – MATRIZ DE PRIORIDADE

QUADRO 9 - Priorização dos Processos de *Consumer Data*

Atividade	Benefícios esperados de 1 a 10	Custos envolvidos de 1 a 10
Entrada e priorização de demandas	9	1
Integração de sistemas	9	4
<i>Discovery</i>	8	4
Requisição de informações analíticas	9	6
Documentar os processos desenvolvidos	8	6
Mapeamento de soluções possíveis	7	6
Montagem de bases específicas de dados derivadas <i>Datamart</i> e <i>Ownership Hub</i>	6	5
Gerenciamento GA	7	7
Levantamento de requisitos para integração dos sistemas	9	9
<i>Data Quality</i> , mapeamento junto aos sistemas fonte - <i>UAT's</i>	5	9
Alteração/remoção cadastral via atendimento de chamado	2	2
Ponte de desenvolvimento de soluções com o Global	4	4
Participação em reuniões/workshops	1	9
Verificação de <i>owners</i> dos sistemas	6	8
Melhorias de processos envolvendo sistemas de origem e sistemas destino	2	9
Atividades herdadas da <i>New Bacon</i>	1	3

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

APÊNDICE B – LISTA DE COMPLEXIDADES

QUADRO 10 - Complexidades das demandas de *Consumer Data*

Complexidade	Tipo de demanda
Baixa Complexidade	Levantamentos de dados; Construção de bases de dados (Excel); Chamados de privacidade.
Média Complexidade	<i>Dashboard simples</i> (indicadores ou dimensões já existentes ou fáceis de serem criados); Indicadores (<i>insights</i>) envolvendo dados do consumidor, Bases segmentadas; <i>RFM</i> ; Chamados para alteração de dados; <i>CDP</i> .
Alta Complexidade	<i>Dashboards Complexos</i> (indicadores e dimensões inexistentes); <i>GDP</i> ; Visão 360°; <i>D2C Ecommerce Transaction Data</i> .

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

APÊNDICE C – SIPOC DO PROCESSO

QUADRO 11 - SIPOC do Processo de Entrada e Priorização de Demanda

Supplier	Input	Process	Output	Client
Solicitante	Necessidade do cliente levantamento de dados	O cliente redigiu um e-mail solicitando uma base segmentada de clientes. Ex.: Que compraram produtos de FoodPres e FoodPrep nos últimos 12 meses dentro da faixa etária de 20-25 anos.	Um membro do time de <i>Consumer Data</i> estar informado das necessidades.	Solicitante
Solicitante	Leitura e interpretação das necessidades do cliente	Leitura do e-mail com a solicitação de uma base segmentada	<i>Consumer Data</i> estar atualizado das necessidades.	Solicitante
<i>TalentOne</i>	Quem é o solicitante e em qual área atua	Abrir e pesquisar sobre o solicitante nas ferramentas	Clareza sobre a área e sobre o solicitante	<i>Consumer Data</i>
<i>Consumer Data</i>	Verificar se o escopo da demanda compete <i>Consumer Data</i>	Analisar a demanda e identificar se as necessidades do cliente podem ser atendidas pelas competências de <i>Consumer Data</i>	Resposta para o cliente se a demanda é ou não nossa	Solicitante
Sistemas Internos (SF), <i>GDP</i>	Levantamento de informações extras	Envio de e-mail solicitando informações sobre os filtros da base e quais os resultados esperados	E-mail solicitando informações complementares.	<i>Consumer Data</i>
Solicitante, <i>GDP</i>	Levantamento de informações extras	Leitura das discussões ocorridas nos 5 e-mails trocados pelo time solicitante.	Melhor entendimento dos resultados esperados	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Necessidade de clareza sobre prazos de entrega da solução	O cliente redigiu um e-mail sobre a urgência da entrega e reforço das necessidades da área pela solução	Ciência da área de <i>Consumer Data</i> sobre as necessidades do cliente	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Leitura e interpretação do e-mail	Leitura do e-mail sobre os prazos, necessidades e resultados esperados	Clareza da urgência da necessidade	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Necessidade de clareza sobre prazos de entrega da solução	O cliente redigiu um e-mail sobre a urgência da entrega e reforço das necessidades da área pela solução	Ciência da área de <i>Consumer Data</i> sobre as necessidades do cliente	<i>Consumer Data</i>

Solicitante	Leitura e interpretação do e-mail	Leitura do e-mail sobre os prazos, necessidades e resultados esperados	Clareza da urgência da necessidade	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Necessidade de clareza sobre prazos de entrega da solução	O cliente redigiu um e-mail sobre a urgência da entrega e reforço das necessidades da área pela solução	Ciência da área de <i>Consumer Data</i> sobre as necessidades do cliente	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Leitura e interpretação do e-mail	Leitura do e-mail sobre os prazos, necessidades e resultados esperados	Clareza da urgência da necessidade	<i>Consumer Data</i>
<i>Consumer Data</i>	Verificação do profissional mais adequado no time de <i>Consumer Data</i> para atender a demanda	Identificação de responsável em <i>Consumer Data</i> por esse tipo de demanda a partir do histórico de demandas levantadas no e-mail	Indicação do responsável	Solicitante
GDP, SF	Levantamento sobre a disponibilidade das informações	Identificar se já dispomos da informação requisitada na granularidade solicitada.	Saber se os dados já estão disponíveis e como eles estão disponíveis	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Apesar do levantamento de necessidades por e-mail foi considerado necessário a clarificação quanto ao fluxo adotado pelo time para alinhamento de expectativas	Agendamento de reunião com as partes envolvidas na ferramenta Teams	Alocação de agenda para a reunião	<i>Consumer Data</i>
Solicitante	Levantamento de detalhes sobre a segmentação (Como deve ser segmentada e quais informações a base deve conter, entender como os dados vão ser usados e por quem)	Foi levantado quais as informações as bases devem conter, verificar sobre NDA, discussão do prazo de entrega	Clareza acerca das necessidades do cliente, e da capacidade produtiva de entrega do time de <i>Consumer Data</i>	<i>Consumer Data</i>
<i>Consumer Data</i>	Necessidade por posicionar a demanda entrante no backlog do time	Consideração da complexidade de desenvolvimento da solução e das demais demandas sendo desenvolvidas pelo time para definir a posição de execução dessa demanda	Posição no backlog	<i>Consumer Data</i>
<i>Consumer Data</i>	Necessidade do cliente pela solução	A partir das informações e, necessidades levantadas, assim como	Organização de calendário de entregas da demanda	Solicitante

		da complexidade da solução, o prazo é definido		
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023)