

FACULDADE DAMAS DA INSTITUIÇÃO CRISTÃ
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS E O USO DO
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM EM PROCESSOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA DISTRIBUIDORA CENTER MIX**

DOUGLAS BATISTA OLIMPIO

RECIFE

2019

DOUGLAS BATISTA OLIMPIO

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS E O USO DO
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM EM PROCESSOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA DISTRIBUIDORA CENTER MIX**

Monografia apresentada à Faculdade Damas da Instrução Cristã como requisito parcial para obter do título de Bacharel em Administração sob orientação da professora Msc. Michele Bezerra Saito.

Recife
2019

Catálogo na fonte
Bibliotecário Ricardo Luiz Lopes CRB/4-2116

- O46e Olimpio, Douglas Batista.
Estudo de caso sobre a gestão de processos e o uso do Business Process Management System em processos logísticos da empresa distribuidora Center Mix / Douglas Batista Olimpio. - Recife, 2019. 30 f. : il. color.
- Orientador: Prof^a. Msc. Michele Bezerra Saito.
Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia - Administração) – Faculdade Damas da Instrução Cristã, 2019.
Inclui bibliografia.
1. Administração. 2. BPMS. 3. Gestão de processos. 4. Tecnologia da informação. I. Saito, Michele Bezerra. II. Faculdade Damas da Instrução Cristã. III. Título
- 658 CDU (22. ed.) FADIC (2019.2-381)

FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DOUGLAS BATISTA OLIMPIO

**ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DE PROCESSOS E O USO DO
BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM EM PROCESSOS
LOGÍSTICOS DA EMPRESA DISTRIBUIDORA CENTER MIX**

Defesa Pública em Recife, 18 de Junho de 2019.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador (a): Msc. Michele Bezerra Saito

Professor Convidado (a): Msc. Andréa Travassos

Professora Convidado (a): Dr. Pedro Paulo Procópio

RESUMO

No atual cenário competitivo que as empresas se encontram, a busca por inovação e novas tecnologias que a auxiliem no gerenciamento dos processos, associado a qualidade e a mudanças na cultura do trabalho, tem levado as mesmas a adotarem modelos organizacionais e processos de negócios cada vez mais complexos e interdependentes. O uso de sistemas de informação dentro das empresas, tem possibilitado o acompanhamento, a execução e o controle dos processos de maneira mais assertiva, identificando os gargalos e a possibilidade de melhoria contínua. E como suporte na agilização do processo de negócios, tem-se o Business Process Management System (BPMS) ou Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócios, que vem contribuindo na automação dos processos, dando uma visão total da operação, controlando e rastreando os processos, permitindo ao gestor uma melhor tomada de decisão. Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de implantação e utilização do sistema BPMS em uma Distribuidora, verificando como o BPMS pode contribuir no aumento da produtividade e eficiência dos processos de distribuição. Para conseguir alcançar o objetivo proposto, foi utilizada uma pesquisa qualitativa, com aplicação de questionário semiestruturado para o gestor da Distribuidora em questão. Na pesquisa, foi analisado dados relevantes e convenientes de acordo com aspectos relacionados ao processo de implantação e utilização do BPMS, obtidos através das experiências vivenciadas pela gerência da organização. Para melhor compreensão desses aspectos, a análise dos resultados foi dividida em 7 ciclos, que trataram desde à tomada de decisão de investir no sistema de gerenciamento de processos, passando pela implantação, entraves e os benefícios obtidos pós implantação. Os resultados mostraram que a distribuidora, objeto de estudo, obteve eficiência no gerenciamento dos seus processos através da implantação do sistema BPMS, além de uma assertividade maior nos seus processos de armazenagem e distribuição.

Palavras-chaves: BPMS. Gestão de Processos. Tecnologia da Informação.

ABSTRACT

Increasing competitiveness and the demands on innovation, technology, quality and changes in culture and work imposed on companies lead them to adopt organizational models and increasingly complex and interdependent business processes. The definition, execution, control and evolution of such processes may be possible due to the use of information systems. The Business Processes Management System (BPMS) or Business Process Management Systems is a relatively new concept that has contributed positively to many companies. The objective of this study is to identify the organizational objectives in the use of process management with BPMS, what are the main advantages and difficulties in the implementation of this management and control system and what is the relevance that the company obtains after starting its use. In its bibliographic research, this research presents the context and definition of business processes, in addition to presenting Business Process Management (BPM) and BPMS within an organization and its main benefits for the company. In the research, we search for relevant and convenient data according to aspects related to the implementation and use process, obtained through the experiences experienced by the organization's management. The results show that the company under study presented an efficient use of a BPMS system to manage its processes. It is concluded that after the implementation of the tool, the company managed to obtain better results in the management, besides a greater impact in its warehousing and distribution processes.

Keywords: BPMS. Business Process. Information Technology.

LISTA DE TERMOS EM LÍNGUA ESTRANGEIRA

Business

Quality

Process

Management

System

Database

Downsizing

Benchmarking

LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Atividades do Gerenciamento de	
Processos		13
Figura 2:	Elementos Macro do	
BPM		16

LISTA DE ABREVIações

BPM – Business Process Management

BPMS– Business Process Management System

PN – Processos de Negócios

TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação

TQM – Total Quality Management

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 Justificativa	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 Processos de Negócios	12
2.2 Business Process Management (BPM)	14
2.3 Business Process Management System (BPMS)	17
3. METODOLOGIA	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	20
4.1 Distribuidora Center Mix	20
4.2 Análise dos Dados	21
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	27
APÊNDICE A – Questionário Semiestruturado aplicado na entrevista	29

1. INTRODUÇÃO

Os efeitos da globalização e os avanços tecnológicos das últimas décadas expandiram imensamente o ritmo da mudança e do vigor da concorrência que existem no meio organizações empresariais, fomentando a administração a propor novos meios que auxiliassem as empresas a adequarem seu modelo de gestão ao ambiente de negócios que está se acirrando cada dia mais.

A direção é um papel essencial que as organizações tem na gestão de recursos, processos, produtos e na sua administração. Segundo Rosemann (2006) a utilização das ferramentas sempre acompanharam as organizações na busca de aprimoramento dos processos a partir da administração científica. Com essa progressiva dependência das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), no gerenciamento das empresas, estão utilizando cada vez mais alguns recursos tecnológicos.

Diante desta procura pelo aprimoramento dos processos, associada ao uso de tecnologias de produção mais novas, informação e comunicação consolidou-se com os conceitos de *downsizing*, *Total Quality Management* (TQM), reengenharia de processos, benchmarking e sistemas integrados de gestão.

Com o fim da década de 90, o número de empresas privadas que passaram a fazer uso de sistemas integralizados de gestão tiveram um crescimento considerável. Tal crescimento, fez surgir o BPM (*Business Process Management* ou Gerenciamento de Processos de Negócios).

Pode-se compreender o BPM como sendo uma ferramenta que agrupa a gestão de negócios e a tecnologia da informação, voltando-se para melhorar os processos, através de metodologias e técnicas que acompanham de forma sistêmica processos operacionais que envolvem pessoas, aplicações, documentos e diversas outras fontes de informações.

O *Business Process Management System* (BPMS), que são os sistemas de gerenciamento de processos de negócio, surge mais recentemente em volta da grande necessidade desses sistemas de processamentos se aperfeiçoarem cada vez mais.

Diante deste contexto que foi apresentado em linhas anteriores, questiona-se: Como o BPMS contribui para melhorar a produtividade e eficiência nos processos de distribuição na empresa Distribuidora Center Mix?

Torna-se, portanto, clara a importância de estudos que visem aprofundar os conhecimentos a respeito de um tema tão relevante, para que possa contribuir não só ao meio acadêmico, mas também profissionais que atuam na área em questão e também pessoas que possuem interesse na temática estudada.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de implantação e utilização do sistema BPMS na Distribuidora Center Mix e sua contribuição no aumento de produtividade e eficiência nos processos de distribuição.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar a situação atual da Distribuidora e a decisão de investir em melhorias no processo;
- b) Identificar o processo de implantação do BPMS;
- c) Identificar oportunidades de contínuas melhorias nos processos de distribuição;
- d) Analisar se o BPMS contribuiu para a eficiência dos processos na Distribuidora Center Mix.

1.2 Justificativa

Em um contexto onde as empresas tem enfrentado uma competição cada vez mais acirrada, os gestores tem sentido muito mais uma necessidade de um controle unificado de todos os processos de negócios, o que irá possibilitar a eles uma melhor eficiência e produtividade.

Dentre as principais dificuldades encontradas na pesquisa e levantamento de dados, pode-se citar a estruturação de processos de negócio devido à complexidade e aos altos custos de customizações para atendimento das necessidades da empresa, além de do impacto e barreira causada por profissionais que nem sempre se adequam as novas formas e processos do ambiente de trabalho.

O estudo sobre a implantação e utilização de um sistema BMPS é importante para que gestores de empresas, interessados em adotar um gerenciamento de processos de negócios, tenham conhecimento dos benefícios que ele trará para sua organização com melhoria e eficiência nos processos, além de agilidade, produtividade etc., e poder auxiliar no melhor controle de toda organização reduzindo o tempo nos processos efetuados pelos seus profissionais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado tem se tornado cada vez mais exigente, sendo necessário melhorias nos processos, otimização dos estoques, agilidade e flexibilidade na produção, sem perda de qualidade dos produtos e serviços disponibilizados, contudo a elevação dos custos era um desafio a ser combatido.

A utilização da tecnologia se tornou um importante aliado para melhorar os processos operacionais nas empresas, lançando-se à frente dos concorrentes. Ao longo dos anos vários sistemas de informação têm sido desenvolvidos com o intuito de auxiliar o planejamento e o controle dos processos de negócios. (GONÇALVES, 2013).

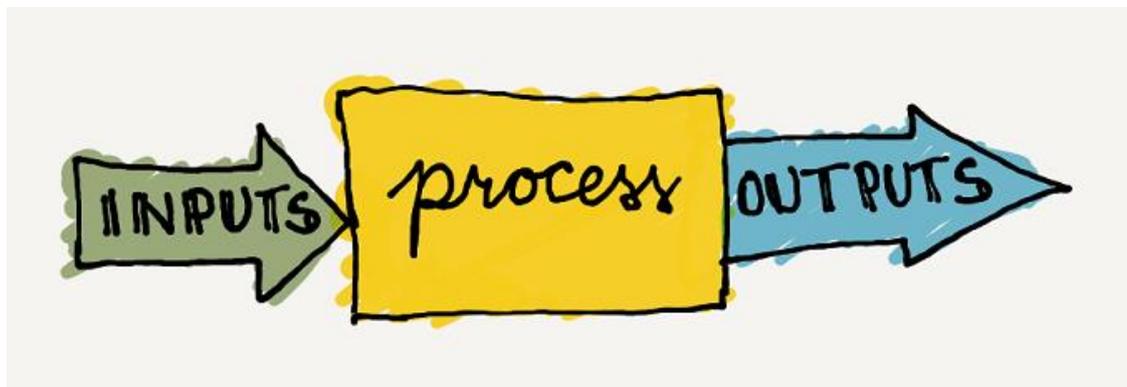
2.1 Processo de Negócios

A adesão da visualização de um processo nas atividades do negócio ilustra uma modificação revolucionária. Na década de 1990, as organizações industriais acolheram o termo “reengenharia” na tentativa de adquirir a competitividade que em anos anteriores haviam perdido.

Cruz (2003) afirma que um processo nada mais é que um agrupamento de atividades tendo como meta converter insumos (entradas), adicionando e eles valor, através de métodos, em bens ou serviços (saídas) que atenderão aos clientes e serão entregues a eles, como é apresentado na Figura 1.

Quando o conceito de processo é posto em uma organização ou negócio, o termo processo de negócio ou *business process* passa a ser mais empregado (BALDAM, 2007).

Figura 1: Atividades do Gerenciamento de Processos



Fonte: Google Imagens, 2019

É possível entender que processos de negócios nada mais é que uma reprodução formal do trabalho que dentro das organizações é desempenhado por sistemas e pessoas, com o intuito de criar um serviço ou produto para clientes (BENITEZ, 2006). Compreendido também como um aglomerado de tarefas, os processos de negócios entrelaçam pessoas e recursos buscando conseguir previamente a definir um objetivo, originando um serviço ou produto que venha a atender o que os clientes esperam.

Dessa forma, o processo é representado como um agrupamento de passos e atividades que se conectam com o objetivo de desenvolver um produto ou uma tarefa, sendo esses processos realizados de forma totalmente automatizado ou necessitando algumas interações de pessoas para que funcione. Porém, existem uma dependência das informações e dados disponíveis para que o processo seja bem executado.

Sobre a visão de Davenport (1993), o processo de negócio nada mais é que um conjunto de procedimentos desenhados para gerar uma saída exclusiva para um negócio, ou em particular um cliente. Segundo ainda o

mesmo autor, este processo pode ser especificado através do tempo e espaço, tendo um início e um término, com entradas e saídas, visualmente definidas, ou seja, uma estrutura para a ação.

Pode-se retratar o processo de negócio como uma sequência de várias etapas que se projetam com o intuito de produzir um serviço ou produto (RUMMLER E BRACHE, 1995). Aqueles em que teremos os clientes externos envolvidos são chamados de processos primários. É importante entender que nem sempre os processos serão visíveis para o cliente externo, porém, serão fundamentais para que se tenha um negócio eficaz.

Deste modo, pode-se compreender que existem inúmeras definições para processo de negócio, contudo, possuindo conceitos homogêneos como entradas e saídas bem especificadas, possuem um consumidor final em que, as transformações ocorridas durante o processo devem adicionar valia a atividade ou produto que será entregue para ele. Fica claro com isso que o processo não ocorre sozinho, podendo medir diversas funções.

Devido a isso, tem-se como importante necessidade o gerenciamento desses processos e negócios da organização, de modo que essa gestão seja eficaz apresentando o valor e eficiência dos processos da empresa. Surge então o *Business Process Management* (BPM) que irá permitir as empresas gerenciar de maneira mais eficaz os seus processos de negócios.

2.2 Business Process Management (BPM)

As organizações tendem a mudar suas culturas centralizadoras cada vez mais, para uma perspectiva sistêmica de gestão por processo. Ligado a estas mudanças, Puaah e Tang (2000) apontam três grandes movimentos na difusão da visão por processos nas organizações:

- I. Tendo como técnicas o *just in time*, o *Total Quality Management* (TQM), surge nos anos 70 e 80, buscando a melhorias contínuas e defeito zero, por meio de controles estatísticos de processos;
- II. A frustrante e revolucionária Reengenharia de Processos de Negócios americana, propondo uma reestruturação completa das empresas, porém, tendo apenas pouco sucesso na implantação de sistemas

integrados de gestão, que também receberam críticas por ainda deixarem os processos engessados;

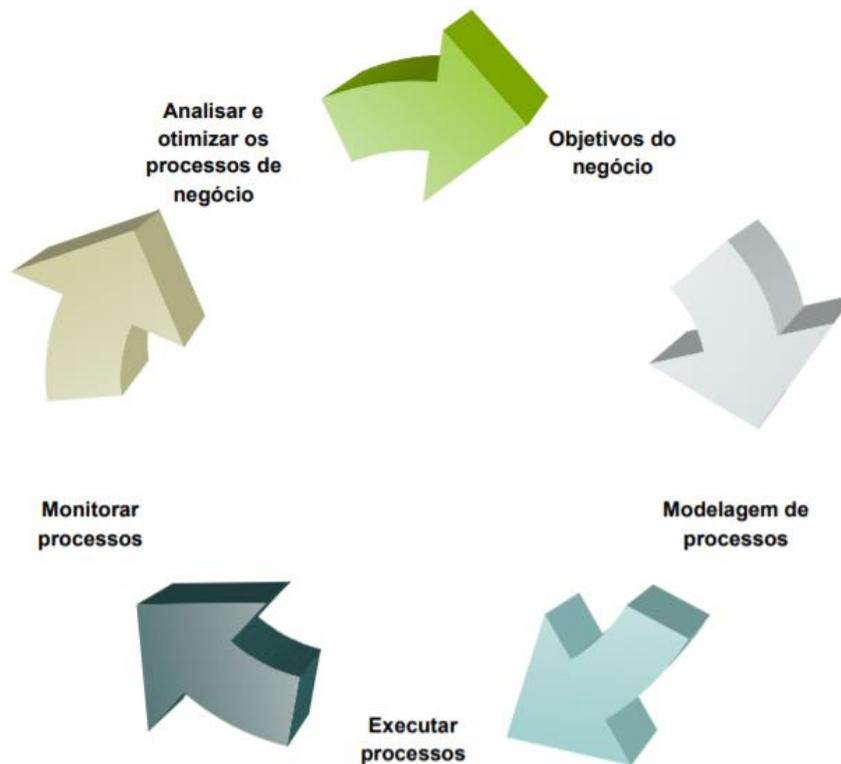
- III. A busca de melhorias dos processos com o Business Process Management (BPM), que surge como uma “nova onda”, tendo trabalhadores como participantes, promovendo a resolução de vários problemas gerenciais.

O BPM despontou com seu conceito nos Estados Unidos da América e, muito rápido começou a ser empregado por inúmeras empresas e organizações que tinham interesse em ferramentas, que pudessem gerenciar de forma plena e estratégica suas atividades.

Diante da competição atual, observamos uma tendência de busca pelo uso de tecnologias que darão suporte e instrumentalização para a gestão de processos. Segundo Santos *et.al.* (2007), existe um crescimento gradual de suporte para sistemas de informação para as tarefas essenciais para a gestão de processos, e as ferramentas que moldam os processos já estão vastamente com alta disponibilidade no mercado.

Nas concepções de Arevolo (2006), o sistema BPM procura realizar um mapeamento, melhorando os processos de negócio da organização, utilizando uma abordagem que usa como base o ciclo de vida de modelagem, desenvolvimento, execução, monitoração, análise e otimização dos processos de negócio, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: Elementos Macro do BPM



Fonte: Adaptada de Arevalo, 2006

É possível entender que o BPM é a prática de realizar a projeção, modelagem, análise e gerenciamento dos processos de negócios, utilizando vários métodos, ferramentas e técnicas. Vale ressaltar ainda que, com o uso do BPM, o processo de negócio é automatizado, vindo a tornar uma empresa que terá sua orientação voltada realmente para o processo (KHAN, 2003).

Para Smith e Fingar (2003), *Business Process Management* é uma nova concepção que de forma notável está obtendo reconhecimento na literatura gerencial. Pode-se induzir que o BPM aproxima-se de uma estrutura que empregará métodos, políticas, métricas, administração prática e ferramentas de software, aperfeiçoando os processos e as atividades desempenhados por uma organização.

Minoli (2008), define que os objetivos do BPM são:

- I. Contrair conhecimento sobre os processos de negócios desenvolvidos na empresa;
- II. Tornar fácil as decisões tomadas dentro da empresa;

- III. Fazer uso desse conhecimento dos processos de negócio, em projetos de reengenharia, buscando otimização da operação;
- IV. Sustentar a operação dos processos de negócio.

Partindo desse contexto, é possível destacar que para um grande número de pesquisadores, no campo de BPM, este é o modelo chave no gerenciamento dos processos de uma organização, que dá bastante análise e suporte, tanto no controle como nas melhorias contínuas dos processos da organização.

Por isso, o BPM é um modelo empresarial, que sugere utilizar ferramentas tecnológicas, como principal as TICs, para gerenciar os processos de negócio da empresa.

2.3 Business Process Management System (BPMS)

Ao agregado de ferramentas que são usados para dar o amparo necessário a gestão dos processos de negócio, no qual o BPM se apoia, é o que chamamos de *Business Process Management System* (BPMS) ou Sistemas de Gerenciamento de Processos de Negócio.

Verner (2004) argumenta a ideia de que um BPMS é constituído por um conjunto de ferramentas que possibilitam a melhoria da gestão empresarial, contribuem para as mudanças que tornem ou mantenham a empresa competitiva, com fluxos de trabalho bem definidos, automatizados e racionais.

De forma típica, o BPMS, ao promover a automatização da gestão dos processos, pode inserir as seguintes atividades: mapeamento dos processos ponta-a-ponta, desenho dos fluxos e formulários eletrônicos, regras de negócio, definição de integradores, monitoração em tempo real das atividades e alertas.

O objetivo central da ferramenta BPMS é gerir e monitorar os processos, enquanto eles estão sendo realizados.

Um outro objetivo de um sistema BPMS é gerenciar e monitorar os processos, enquanto eles estão sendo executados. Ainda segundo Reis (2007), algumas características que devem ser marcantes nos BPMS são:

- I. Permitir visualizar a estrutura organizacional da empresa;
- II. Permitir ter controle a respeito dos processos;

Smith e Fingar (2003) afirmam em relação ao BPMS e o definem como um ambiente para modelagem, integração e execução das atividades de projeto, manufatura e manutenção dos processos de negócios. Ainda de acordo com os autores, o BPMS tem um conceito análogo em relação ao conceito de *Database Management System* (DBMS), sendo esse último com a finalidade de gerenciar dados e o primeiro gerenciar processos de negócios.

Esses sistemas englobam uma série de tecnologias de camadas menores e inferiores que viabilizam o monitoramento, controle e a integração dos mais diversos processos de negócio intra e interempresariais.

É possível entender então, que o BPMS é uma ferramenta com um enorme potencial de gestão da qual é utilizada para assegurar que os processos estão sendo efetivamente cumpridos como modelados. Uma solução BPMS deve assentir a geração e controle dos processos de negócio de uma empresa, de forma que proporcione uma rápida resposta na tomada de decisões e possibilite o realinhamento dos processos de negócio de forma ágil.

O BPMS, sem dúvida nenhuma, é capaz de proporcionar para as organizações, nas quais estão implantadas, um ganho significativo em sua produtividade além de contrinuir de forma eficiente na gestão organizacional.

Ele também pode facilitar a comunicação, integrar pessoas e processos, o que vai possibilitar a flexibilidade esperada dentro da empresa, contribuindo e ajudando no planejamento e controle de todos os processos empresariais.

3. METODOLOGIA

O método utilizado na pesquisa é de natureza aplicada, com base nas palavras de Gil (2007), objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. Apresenta uma abordagem qualitativa, que para Oliveira (2008), a

mesma tem sua característica em tentar se explicar em profundidade o significado e as características do resultado das informações que foram obtidas através de entrevistas ou questões abertas.

De acordo com Bonat (2009) na pesquisa qualitativa:

Torna-se impossível para um pesquisador manter-se neutro. O que ele pode fazer é ser imparcial, procurar analisar todas as esferas do conhecimento que interfiram na pesquisa e verificar a possibilidade de todos os resultados obtidos.

Os procedimentos técnicos adotados para coleta de dados foram pesquisa bibliográfica, que é abordada por Gil (1991) como elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet.

De maneira descritiva, que, de acordo com Andrade (2001), são os fatos observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem ao menos que o pesquisador os interfira mesmo, ou seja, eles são estudados e não manipulados pelos pesquisadores.

Para elaboração do trabalho, foi utilizada inicialmente a pesquisa bibliográfica na literatura de autores como SMITH, FINGAR, VENER, entre outros.

Como técnica de pesquisa foi utilizada o estudo de caso que Gil (1991), define como caracterizado pelo estudo exaustivo e em profundidade de poucos objetos, de forma a permitir conhecimento amplo e específico do mesmo.

As informações foram levantadas através da aplicação de uma entrevista semiestruturada, que tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa, (TRIVIÑOS, 1987).

A entrevista foi realizada através de um questionário semiestruturado com vinte e duas questões e aplicado na Distribuidora Center Mix, ao Gestor Geral de Processos da empresa, no período de fevereiro de 2019.

Após a obtenção das informações necessárias, foi feita uma análise de conteúdo, sendo divididas em 7 ciclos que abordaram desde a decisão de investir em um sistema de gerenciamento, passando pela implantação do

sistema BPMS e os efeitos pós implantação. Analisando por último se a Distribuidora Center Mix, obteve benefícios com a implantação e quais foram.

Seguindo os pontos podemos observar um caráter exploratório, que segundo Gil (1991) visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho de conclusão de curso elaborado para o projeto, tem seus resultados apresentados, detalhados e examinados neste capítulo, buscando alcançar os objetivos da pesquisa.

4.1 Distribuidora Center Mix

Fundada em 2012, a Distribuidora Center Mix Ltda. teve origem da ideia de um rapaz que identificou a dificuldade que alguns empreendimentos de bebida tinham devido a um único centro de distribuição que atendia o local ser muito distante da localidade. Ele já havia trabalhado em alguns centros de distribuição e em um dos empreendimentos de bebida do local, onde era responsável pela compra e recebimento das mercadorias, e conhecia a dificuldade bem de perto. Por já possuir uma vasta experiência nesse segmento e já tendo identificado uma necessidade que precisaria ser atendida, decidiu fundar seu próprio centro de distribuição de bebidas, a Distribuidora Center Mix, em Jaboatão do Guararapes, no estado de Pernambuco.

A Distribuidora Center Mix possui uma matriz e uma filial, que foi inaugurado a pouco menos de um ano atrás, ambas contam com um espaço amplo de armazenamento e distribuição, além de salas para os setores administrativos e atendimento ao cliente. A matriz da empresa conta com 47 funcionários e a filial com 14 funcionários, sabendo que a maioria dos setores administrativos da empresa fica na Matriz. O proprietário majoritário da empresa conta com um sócio e ambos estão sempre presentes nas atividades da empresa diariamente, se dividindo um em casa estabelecimento para conhecerem sempre os processos que a empresa está desempenhando

e acompanhar de perto se tudo segue os padrões necessários para garantir eficiência, produtividade e qualidade para os seus clientes, além se estarem sempre se preocupando no desenvolvimento de seus funcionários, acreditando que proporcionando o ambiente de trabalho com qualidade os profissionais irão desempenhar suas atividades com muito entusiasmo.

A Distribuidora Center Mix tem como Missão, oferecer soluções logísticas que gerem valor para nossos clientes, valorizando nossos colaboradores, aprimorando nossos sistemas buscando sempre melhoria contínua dos processos, sendo eficientes na distribuição de nossos produtos, entregando sempre qualidade aos clientes. A Visão da empresa é ser referência em serviços de distribuição e reconhecida pela credibilidade e excelência em seus serviços. Seus Valores se baseiam na Qualidade no atendimento e satisfação do cliente, Boas condições e bom ambiente de trabalho, Cumprimento de acordos, regras, Normas e formalidades do serviço, Cooperação e promoção do trabalho em equipe.

4.2 Análise dos Dados

Analisando as informações obtidas na entrevista e comparando com o referencial teórico do trabalho, foi possível observar grandes melhorias na gestão de processos da Distribuidora Center Mix, verificando que a definição de melhores práticas e o alinhamento dos processos com todos os funcionários da empresa através de um sistema que a empresa já tinha instalado desde a sua abertura, pôde-se perceber que muitos dos processos que antes eram realizados de forma manual e mais demorada, passaram a ser realizados de maneira automática.

Para expor melhor todos os pontos abordados na entrevista, a análise foi separada por ciclos, conforme verificado a seguir.

1º Ciclo: A Importância da Consultoria na Decisão de investir em um Sistema de Gerenciamento de Processos

A Distribuidora Center Mix decidiu pela utilização de um sistema de gerenciamento de processos, após a realização de uma consultoria, onde a

mesma apresentou para o gestor que a forma atual como as atividades eram executadas dentro da empresa, impactava negativamente no desempenho da distribuidora perante seus clientes e fornecedores e conseqüentemente afetava a gestão.

Diante do exposto pela consultoria, a empresa percebeu o quanto era necessário a implantação de um sistema, para eliminar os processos que não eram essenciais, aderindo desta forma a automação da maior parte de suas atividades, evitando erros manuais, inserindo novos e melhores processos para ajudar na gestão logística da empresa.

2º Ciclo: Redução de Custos com a utilização do Sistema Integrado disponível na Distribuidora

Após reuniões com a consultoria e identificado a importância de gerenciamento dos processos, o gestor decidiu utilizar o sistema integrado já disponível na empresa, fazendo as devidas adequações. Portanto, foi solicitado ajustes e upgrades, com o intuito de incluir as ferramentas necessárias que possibilitassem o melhor gerenciamento dos processos de cada setor, além da integração dos processos.

Essa decisão trouxe ganhos para a Distribuidora, pois o custo de atualização do sistema não foi tão alto, devido a empresa já ter o sistema atual a um certo tempo. Como também, as melhorias solicitadas não foram de tamanha complexidade.

O sistema e o novo gerenciamento de processos também contribuíram para o controle financeiro da empresa, na qual o gestor afirmou ter identificado custos desnecessários nos processos anteriores que eles utilizavam.

3º Ciclo: Dificuldades na compreensão do Gerenciamento dos Processos

Um das grandes dificuldades enfrentadas pelo gestor, no que diz respeito ao gerenciamento dos processos, foi a pouca experiência sobre o gerenciamento de processos de negócios. A área de atuação do gestor, no

período que atuou em outras organizações, era apenas na operacionalização dos sistemas.

No entanto, apesar do pouco entendimento, o gestor tinha convicção da importância do sistema, para que o gerenciamento da empresa tivesse coerência e um maior controle. De modo a auxiliá-lo nas tomadas de decisões futuras.

4º Ciclo: Implantação do BPMS

O processo de implantação do BPMS, informado pelo gestor, não foi demorado. Apesar de alguns imprevistos que ocorreram ao longo de sua implantação, como: falhas de acesso e de configuração do sistema de acordo com o que foi solicitado. Sendo essas dificuldades posteriormente corrigidas e implantadas com sucesso.

A Distribuidora Center Mix utiliza um único ERP que integra seus poucos processos, divididos dentro do sistema, que vão desde o atendimento do cliente e do fornecedor, com emissão da ordem de serviço, de nota fiscal e demais documentos necessários. Como também no processo de armazenagem e posteriormente entrega das mercadorias.

5º Ciclo: Capacitação da equipe para compreensão das adequações do sistema

Em relação ao treinamento da equipe, a empresa investiu para que todos os funcionários fossem capacitados para o uso da nova atualização no sistema, promovendo treinamentos e *workshops*. Nos treinamentos proporcionados, foi apresentado o sistema de gerenciamento de processos, os benefícios que ele iria trazer para a empresa e para os funcionários, principalmente na execução de suas atividades diárias.

Os treinamentos foram promovidos em etapas, onde os funcionários foram divididos em turmas diferentes, com o intuito de direcionar o que era realmente necessário apresentar de acordo com o setor em que o profissional atuava.

O gestor informou que, devido ao sistema ter advindo do setor de logística - setor de grande necessidade ao funcionamento dos negócios - os

treinamentos foram direcionados com foco maior para essa área. Esse direcionamento se deu com o intuito de promover mudança na rotina dos profissionais, além de disseminar uma nova cultura organizacional, de modo a evitar problemas futuros no que diz respeito a resistência desses profissionais à possíveis mudanças.

6º Ciclo: Entraves na implantação do BPMS

De acordo com o gestor, assim que começou as mudanças nos processos, iniciaram-se também resistências por parte de alguns funcionários que estavam trabalhando na zona de conforto. Porém, essa dificuldade inicial, demorou pouco tempo, sendo esse cenário rapidamente revertido, e todos os funcionários aceitaram a utilização do sistema de gerenciamento de processos, onde houve substituições de alguns processos e inclusão de novos processos em suas atividades.

Um dos fatores que contribuíram para que os profissionais tivessem uma melhor aceitabilidade, foi a comprovação da redução de tempo nos processos frente ao tempo gastos nos processos realizados anteriormente à implantação do novo sistema. E essa nova visão, fez com que os profissionais visualizassem os benefícios obtidos e o quanto o sistema atual o auxiliariam a desempenharem novas atividades, podendo adquirir mais experiência e melhores reconhecimentos na empresa.

7º Ciclo: Período pós implantação do BPMS e a geração de vantagem competitiva

Quanto a dificuldades vivenciadas após a implantação do sistema, o gestor afirma que não existiu, apontando apenas os benefícios que o sistema trouxe para eles. Um ponto citado pelo gestor, é que o sistema contribuiu para a obtenção de vantagem competitiva no mercado, e esse diferencial competitivo fornece para a distribuidora a possibilidade de conquistar novos mercados, com melhores benefícios para seus fornecedores e clientes.

A Distribuidora Center Mix informa que optou pelo sistema de gerenciamento com o mesmo fornecedor de sistema. E essa opção se deu

pelas garantias já existentes e pelo suporte fornecido, que para a distribuidora é de extrema necessidade para uma eventual falha no sistema que venha a ocorrer. Outro ponto citado para a decisão de optar pelo mesmo fornecedor, foi a possibilidade de ter um sistema sem complexidade, evitando futuramente muito custo de treinamento com novos profissionais que entrarem para atuar na empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa visou contribuir para um melhor entendimento sobre o conceito BPM, observando o uso da ferramenta BPMS em uma Distribuidora de bebidas. Sendo analisado como a ferramenta BPMS, ajudou nas atividades logísticas de distribuição e armazenagem de bebidas da Distribuidora Center Mix.

É nítido que o BPMS consegue gerar controle mais rígido nos processos de negócios dentro das organizações, fazendo com que a direção consiga tomar decisões mais rápidas e assertivas, possibilita automação, fornecendo ao gestor um monitoramento em tempo real, fazendo com que a comunicação entre os funcionários seja mais rápida e clara.

No que diz respeito à Distribuidora Center Mix, o BPMS, apresentou uma estrutura de informação confiável e uma forma fácil de fornecer e recuperar informações acerca das atividades. As premissas utilizadas para acompanhar a distribuição das mercadorias, recepção e armazenagem de bebidas tiveram seus valores preservados, ou seja, algumas partes do processo ficaram mais enxutas, porém, não foi feita uma grande modificação de maneira que viesse a prejudicar a atividade da empresa. Os processos foram apenas automatizados para manter melhor o controle logístico.

Evidenciou-se que na Distribuidora em estudo, que após a implantação do sistema de gerenciamento de processos, a mesma demonstrou utilizá-lo de maneira correta e com muita facilidade devido a aceitação de todos funcionários da empresa.

Vale ressaltar que essa aceitação ocorreu após treinamentos e reuniões que os gestores realizaram para mostrar a importância do uso da ferramenta. Contudo, no início do processo de implantação, houve algumas resistências para aceitabilidade do uso da ferramenta, porém, pouco tempo

depois eles já estavam interagindo bem com o sistema, os processos estavam integrados, contribuindo então, para tomadas de decisões mais eficientes.

O estímulo ao uso do sistema BPMS na Distribuidora, proporcionará um melhor gerenciamento dos processos de armazenagem e distribuição, mantendo um controle eficaz do seu estoque, além de uma melhor gestão dos seus negócios.

O Trabalho em questão, mostra que a ferramenta aplicada no setor logístico da Distribuidora Center Mix, teve sua utilização bem-sucedida, apresentando uma melhoria na gestão de processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AREVOLO, W. **Building a Business Case for BPM**. São Paulo: Gartner, 2006.

BALDAM, R. VALLE, R. PEREIRA, H. e HILST, S. **Gerenciamento de Processos de Negócios**. São Paulo: Érica, 2007.

BENITEZ, M. **Business Process Management (BPM) for the Masses**. United State of American: BPMI, 2006.

CRUZ, T. **Sistemas, Métodos & Processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2003.

DAVENPORT, T. **Process Innovation: Reengineering work through information technology**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

GONÇALVES, Paulo Sérgio. **Administração de materiais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KHAN, R. **Business Process Management: A Practical Guide**. Meghan-Kiffer Press, 1st ed, 2003.

MINOLI, D. **Enterprise Architecture A to Z: Frameworks, Business Process Modeling, SOA, and Infrastructure Tecnology**. Auerbach Book, New York: Taylor & Francis Group, 2008.

OLIVEIRA, Ivan Carlo Andrade de. **Introdução à metodologia científica**. Pará de Minas: Virtual Books, 2008.

PUAH, P. e TANG, N. **Business process management, a consolidation of BPR and TQM. Management of Innovation and Technology**, 2000. ICMIT 2000. Proceedings of the IEEE International Conference, vol.1, no. 1, p.110-115, 2000.

REIS, G. **O que é uma solução BPMS**. 2007. Disponível em: <http://www.portalbpm.com.br>. Acessado em: out. 2017.

ROSEMANM, M. **Armadilhas potenciais na modelagem de processos: parte A, Processo de negócio** *Diario de Gestão* Vol. 12 No. 2, pp. 249-254, 2006.

RUMMLER, G. e BRACHE, A., **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organizational Chart**, Jossey Bass, San Francisco, 1995.

SANTOS JUNIOR, P. S. **Uma Abordagem de Desenvolvimento Baseada em Modelos de Arquiteturas Organizacional de TI: da Semântica ao Desenvolvimento de Sistemas**. 250 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Espírito Santo, (ES), 2009.

SMITH, H. e FINGAR, P. **Workflow is Just a Pi-Process**. *Computer Sciences Corporation*, v.21, Nov. 2003. Disponível em: <http://www.bpm3.com/picalculus>. Acessado em: 13 out. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERNER, L. **BPM: A promessa e o Desafio**. v. 2, n. 1, 2004.

APÊNDICE A – Questionário Aplicado na Distribuidora Center Mix

1. O que a organização entende por BPM e BPMS?
2. Antes de decidir utilizar um sistema BPMS a empresa já dispunha de algum outro sistema?
3. Qual a sistema BPMS utilizado pela Distribuidora Center Mix?
4. Quais os critérios utilizados para escolha do sistema?
5. Qual a necessidade identificada que levou a empresa querer adotar um sistema BPMS?
6. Em uma escala de 0 a 10, qual o valor atribuído ao sistema BPMS no desenvolvimento do negócio?
7. O uso de um sistema BPMS pode ser considerado um diferencial competitivo?
8. Você acredita que a utilização do sistema BPMS integra os processos da organização auxiliando numa melhor agilidade?
9. Houve um investimento muito alto? O valor foi levado em consideração como critério de implantação e utilização do sistema?
10. Qual o retorno oferecido pelo sistema?
11. O processo de implantação e utilização foram contínuos ou apenas uma única vez? Após a implantação foi verificado que precisava de alguma outra melhoria para implantar?
12. Quais benefícios o sistema trouxe após sua implantação, comparando a forma do processo realizado antes?
13. Você acredita que o sistema BPMS contribui para a disseminação da cultura organizacional?
14. Houve redução de tempo na realização dos processos após a implantação do sistema BPMS?
15. Quais setores dispõem do sistema BPMS?
16. Existiu alguma resistência por parte dos funcionários para uso do sistema BPMS?
17. Após o início da utilização, foram registradas muitas reclamações?
18. Foi realizado algum treinamento sobre a utilização do sistema BPMS para que cada setor soubesse qual seria o seu papel?

19. Na implantação do sistema BPMS houve muitas mudanças antes de se estabelecer um processo exato?
20. Existe a previsão de implantação de mais algum complemento devido a identificação de alguma melhoria de processos?
21. Já trabalhou com outro sistema parecido que possa comparar?