



**UNIVERSIDADE FEDERAL
DE ALAGOAS**

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - FEAC
ADMINISTRAÇÃO**

MATHEUS EMANUEL DE AMORIM CARDOSO

**REDESENHO DE PROCESSOS COMO FATOR DE
QUALIDADE E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP ALAGOANA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

1

Maceió

25 de fevereiro de 2022

MATHEUS EMANUEL DE AMORIM CARDOSO

**REDESENHO DE PROCESSOS COMO FATOR DE
QUALIDADE E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES:
ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP ALAGOANA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FEAC da UFAL como um dos requisitos para a conclusão do curso de administração.

Orientador: Prof. Dra. Cláudia Maria Milito

1

Maceió

25 de fevereiro de 2022

Catlogação na Fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

C268r Cardoso, Matheus Emanuel de Amorim.

Redesenho de processos como fator de qualidade e competitividade nas organizações : estudo de caso de uma *startup* alagoana / Matheus Emanuel de Amorim Cardoso. – 2021.

51 f. : il.

Orientadora: Cláudia Maria Milito.

Monografia (Trabalho de Conclusão Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió.

Bibliografia: f. 49-51.

1. *Startup*. 2. Redesenho de processo de negócios. 3. Planejamento empresarial. 4. Melhoria contínua (Administração). I. Título.

CDU: 658.012.2




ATA DE APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC

Declaramos que, **MATHEUS EMANUEL DE AMORIM CARDOSO**, Matrícula nº 15112047, aluno do Curso de Administração, concluiu e apresentou o **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**, com carga horária de 80 horas, sob o título de: **“REDESENHO DE PROCESSOS COMO FATOR DE QUALIDADE E COMPETITIVIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: ESTUDO DE CASO DE UMA STARTUP ALAGOANA”**, sob orientação da Prof^a. Dr^a. Claudia Maria Milito, obtendo a nota final 9,0 (Nove Inteiros), conforme avaliação da Banca Examinadora abaixo:

	BANCA EXAMINADORA	NOTA
1	Prof ^a . Dr ^a . Claudia Maria Milito	9,0
	Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte	9,0
P	Prof. Dr. Carlos Everaldo Silva da Costa	9,0
	NOTA FINAL	9,0

BANCA EXAMINADORA – ASSINATURAS

1.  Documento assinado digitalmente
Claudia Maria Milito
Data: 14/03/2022 11:50:42-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br> _____ Presidente/Orientador.

2.  Documento assinado digitalmente
Madson Bruno da Silva Monte
Data: 15/03/2022 21:56:25-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br> _____ Membro.

3.  Documento assinado digitalmente
CARLOS EVERALDO SILVA DA COSTA
Data: 15/03/2022 08:02:04-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br> _____ Membro.

Maceió, 25 de fevereiro de 2022.

Prof. Dr. Madson Bruno da Silva Monte
Coordenador do Curso de Administração

RESERVADO À COORDENAÇÃO	
NO SISTEMA EM	ASSINATURA
____ / ____ / ____	

Agradecimentos

Primeiramente gostaria de agradecer a minha mãe que sempre me incentivou a caminhar em direção do conhecimento. Sempre me ensinou que a educação é o caminho para evolução do homem, dessa forma sempre me apoiou e me deu sustentação para que assim eu pudesse seguir o minha jornada que está apenas começando. Agradecer a minha família que sempre foram um berço de aceitação e amor, meus irmãos, Mariana e Gabriel, e minha avó Nalita.

Sou extremamente grato ao Movimento Empresa Júnior Alagoano - MEJ, por ter me preparado de forma prática para o mercado de trabalho e por ter contribuído diretamente para a minha evolução em quanto pessoa e profissional. Dedico assim de forma mais direta meus agradecimentos para a Diretoria da JRS no ano de 2016 e no ano de 2017. Bem como para Diretoria de 2018 da FEJEA, formado por pessoas que sempre me incentivaram a ser cada vez melhor.

Gostaria também de dedicar um agradecimento a todos os professores que passaram por minha trajetória de formação, seja ela escolar ou já na universidade e com um agradecimento especial a minha professora orientadora profa. Dra. Cláudia Maria Milito por ter me apoiado durante todo o processo de construção deste trabalho e por todos os momentos de aprendizado.

Finalizo os meus agradecimentos, agradecendo a Weni e a todos da Diretoria por ter confiado no meu potencial como profissional e continuar contribuindo com o meu crescimento a cada dia que passa. E para finalizar agradeço ao meu romance, meu noivo por me dar sustentação em todos os momentos, todos vocês foram e são essenciais para mim.

A tecnologia não é o fim, é o meio para gerar transformação na sociedade. - John Cordeiro.

Resumo

A globalização aumentou a busca por melhoria dentro das organizações, as 'startups' surgem como modelos de negócios centrados na inovação. O redesenho de processos auxiliam essas organizações no contexto de melhoria contínua. Sendo assim, o objetivo deste trabalho é descrever a dinâmica de redesenho dos processos em 'startup' alagoana. A presente pesquisa é de caráter exploratória, qualitativa e em formato de estudo de caso, os principais métodos de coleta foram através de análise documental e observação participante. Dessa forma foi possível delimitar o ambiente organizacional no qual surgiu o projeto de redesenho, demonstrar a metodologia utilizada para redesenhar o processo, analisar e apresentar os resultados preliminares do projeto de redesenho. Servindo para incitar o debate na formulação de trabalhos sobre redesenho no ambiente de melhoria contínua em 'startups'.

Palavras-chave: 'Startup'. Redesenho de processos. Estratégia. Melhoria contínua.

Abstract

Globalization has increased the search for improvement within organizations, 'startups' emerge as business models centered on innovation. Process redesign helps these organizations in the context of continuous improvement. Therefore, the objective of this work is to describe the process redesign dynamics in an Alagoas 'startup'. The present research is exploratory, qualitative and in a case study format, the main collection methods were through document analysis and participant observation. In this way, it was possible to delimit the organizational environment in which the redesign project emerged, demonstrate the methodology used to redesign the process, analyze and present the preliminary results of the redesign project. Serving to incite debate in the formulation of works on redesign in the environment of continuous improvement in 'startups'.

Keywords: 'startup'. process redesign. strategy. continuous improvement.

Lista de ilustrações

Figura 1 – EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NA INTERAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO	18
Figura 2 – PROCESSOS ORQUESTRANDO ATIVIDADES	19
Figura 3 – SÍMBOLOS MAIS COMUNS EM FLUXOGRAMAS	22
Figura 4 – ORGANOGRAMA DA STARTUP 2021	30
Figura 5 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	32
Figura 6 – GUERRA E BATALHAS P.E 2020-2022	33
Figura 7 – ORGANOGRAMA DIRETORIA DE SERVIÇOS	33
Figura 8 – SUBPROCESSOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	36
Figura 9 – FLUXOGRAMA - SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO: 'ONBOARDING'	37
Figura 10 – FLUXOGRAMA SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - 'SETUP' E DESENVOLVIMENTO	38
Figura 11 – FLUXOGRAMA SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - TREINAMENTO	39
Figura 12 – FLUXOGRAMA SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - VALIDAÇÃO	40
Figura 13 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - 'ONBOARDING'	42
Figura 14 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - 'SETUP'	43
Figura 15 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - TREINAMENTO	44
Figura 16 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - ENCERRAMENTO	45
Figura 17 – CRITÉRIOS DO NOVO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO	46

Lista de tabelas

Tabela 1 – CRITÉRIOS DE ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO x FONTES DE EVIDÊNCIA	29
Tabela 2 – CATEGORIAS DE USO DA PLATAFORMA DE 'CHATBOT'	31
Tabela 3 – PORTFÓLIO DE SERVIÇOS	31
Tabela 4 – ESTRUTURA DE EQUIPE DO PROJETO DE REDESENHO	34
Tabela 5 – TABELA COMPARATIVA SUBPROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO	41
Tabela 6 – PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO NOVO PROCESSO	46

Lista de abreviaturas e siglas

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BPM	Business Process Management
BPR	Business Process Reengineering
CBOK	Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio
CEO	Chief Executive Officer
ISO	International Organization for Standardization, ou Organização Internacional para Padronização, em português
NBR	Norma Brasileira
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PPI	Process Performance Indicator
ROI	Return on Investment
SIPOC	Suppliers (fornecedores), Inputs (entradas), Process (processo), Outputs (saídas) e Customers (clientes)
SLA	Service Level Agreement
SaaS	Software as a service

Sumário

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	DELIMITAÇÃO	14
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	MELHORIA CONTÍNUA EM 'STARTUPS'	16
2.2	PROCESSOS	17
2.3	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS - BPM	18
2.4	MAPEAMENTO DE PROCESSOS	20
2.5	PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS	21
2.6	FLUXOGRAMA	21
2.7	REDESENHO DE PROCESSOS	22
2.8	REDESENHO DE PROCESSOS COMO PROJETO ESTRATÉGICO	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	CARACTERÍSTICA DO EVENTO DESCRITO	26
3.2	COLETA DE DADOS	26
3.3	ANÁLISE DOS DADOS	27
3.4	LIMITAÇÕES	29
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	30
4.1	VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO DA 'STARTUP'	30
4.2	MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	34
4.3	ANÁLISE E REDESENHO DO PROCESSO	35
4.4	IMPLANTAÇÃO DO NOVO PROCESSO	45
4.5	ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO	47
5	CONCLUSÃO	49
	REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

Com o mundo cada vez mais globalizado nas últimas décadas, a busca por melhores práticas se torna cada vez mais intensa nas grandes organizações. Já que a sociedade tem se tornado cada vez mais exigente quanto à qualidade dos serviços/produtos que são oferecidos. O nível de informação a qual as pessoas têm acesso faz com que os clientes não aceitem mais qualquer produto ou serviço. Somado a isso, a sociedade atual vem passando por um aumento das interações sociais e da ótica da agilidade tanto nos processos quanto no fornecimento de serviços ou produtos. Nesse cenário, a organização precisa ser entendida como um sistema aberto, onde tanto planejamento quanto estratégias e processos organizacionais precisam estar integrados para contribuir com a entrega de produtos e serviços que respondam às necessidades e exigências impostas pelo mercado (Ellwanger, 2011).

É dentro deste cenário que podemos definir a 'Startup' como uma empresa criada com o objetivo de gerar grande impacto social ou econômico através de dinâmicas inovadoras intensas, independente de seu tamanho ou desempenho de mercado (Rodriguez, 2015). As empresas conhecidas como 'startups' tem como principal enfoque trazer escala para os seus negócios, visando entregar valor para os seus clientes sem necessariamente expandir, contratar, ter ou obter mais recursos. Para que estas organizações possam alcançar maiores resultados e se adequarem de forma coerente a este cenário, novas ferramentas devem ser colocadas em prática, integrando as atividades internas de forma mais eficiente. Uma empresa adaptada para as necessidades do mercado e com processos eficientes e escaláveis pode vir a obter um diferencial competitivo no mundo atual.

Segundo MÜLBERT et al. (2008), a configuração estrutural de uma organização revela, entre outras coisas, como ela lida com a inovação, como trata eventos não planejados e como realizar tarefas cotidianas. Essas configurações estruturais vão muito além da simples disposição das descrições de cargos; são elas que determinam a dinâmica de funcionamento da organização. A busca por novas estruturas revela a necessidade que muitas organizações têm de alterar sua forma de trabalhar em razão das mudanças contínuas nos ambientes empresariais, econômico e sociocultural.

Portanto, o presente estudo teve como foco o redesenho de processos realizado em uma 'startup' alagoana na busca da melhoria de qualidade em seu principal produto: plataforma de criação de 'chatbot's (programa de computador que tenta simular um ser humano na conversação com as pessoas). A rotina de interação cliente/empresa na implantação da plataforma nos sistemas do cliente foi definida como (atividade) alvo para melhoria contínua. Verificou-se a necessidade de realizar um redesenho nesse processo.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa retratada é uma 'Startup' Alagoana nascida em 2012 como fábrica de 'software'. Desde 2015 criou uma plataforma que tem como foco automatizar a comunicação entre organizações e usuário final, usando inteligência artificial.

Com um mudo cada vez mais ágil e cada vez mais voltado à colaboração entre 'startups' e clientes pode ser necessária a remodelagem e redesenho dos processos. No caso da 'startup' estudada o processo inicial de interação dos clientes com a plataforma foi considerada elemento vital na continuidade da relação com o cliente. A análise desse processo inicial visa alcançar objetivos estratégicos em termos de otimização do tempo para a realização do processo e garantir a plena utilização dos recursos.

A empresa passou por uma reformulação no processo de implantação de sua plataforma junto aos sistemas do cliente, considerado o ponto de partida das interações dos clientes com a 'startup'. Esse processo de implantação é considerada a (macro) atividade realizada junto ao cliente e ocorre logo após a contratação do serviço. Neste processo o cliente será instruído e terá as configurações necessárias realizadas para que ele possa utilizar a plataforma de automação da comunicação.

A empresa identificou que esse processo de implantação estava se tornando cada vez mais longo e com baixa qualidade na percepção do cliente. Além disso, a equipe responsável pela implantação acabava colocando a 'mão na massa' para poder destravar os entraves que surgiam com frequência, gerando gasto excessivo de recursos em consequência do constante retrabalho.

O tempo até então despendido nesta atividade estava sendo considerado longo e de baixa precisão nas ações específicas. Houve então a necessidade de compreender de forma detalhada o que ocasionava tais entraves. O mapeamento dos processos e consequente redesenho foi definido pela empresa como vital para obter essa melhoria.

Com isso, surge o questionamento: Como melhorar o processo de implantação visando o aumento da qualidade e competitividade para a 'startup'?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Descrever a dinâmica de redesenho dos processos em uma 'startup' alagoana.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Delimitar o ambiente no qual surgiu a proposta de redesenho de processos;
- Apresentar a metodologia adotada pela empresa;

- Analisar o desenvolvimento do projeto de redesenho de processos;
- Apresentar os resultados preliminares do projeto.

1.3 JUSTIFICATIVA

O projeto de redesenho surgiu da oportunidade de mapear o principal processo do time de implantação e propor um novo redesenho deste processo a partir da identificação dos principais problemas que acontecem no dia-a-dia da equipe e na forma como eles se relacionam na sua rotina.

Também seria uma oportunidade de colaborar com a empresa visando melhorar diretamente na rotina dos serviços que acontecem na organização. Com isso seria possível impactar diretamente no processo de melhoria contínua e inovação da empresa.

Além disso, o administrador deve trabalhar para otimizar os recursos tornando os processos e os modelos de gestão mais eficientes e eficazes. Portanto, seria de grande proveito um trabalho de conclusão de curso voltado para descrever a dinâmica de redesenho dos processos em um ambiente de agilidade.

Os modelos de negócios de 'startup' são modelos relativamente novos, por isso a construção de conhecimento sobre esse tipo de organização é importante. Dessa forma é possível fortalecer o avanço da construção de teorias voltadas a essas organizações, além disso, as 'startups' possuem uma cultura forte de inovação porém o mapeamento e desenho/redesenho de processos ainda não é visto como importante para essas organizações. Por isso a geração de conhecimento através dessa pesquisa pode auxiliar na visualização de como aplicar o redesenho de processos em 'startups' e os ganhos que elas podem ter a partir disso.

Por fim, por ter feito parte do projeto de redesenho do processo de implantação, como Diretor de Serviços e coordenador do projeto. Projeto este que teve como foco melhorar e otimizar um dos principais processo da 'startup'. Este trabalho será um compilado entre os conceitos que foram aprendidos durante a graduação e sua aplicação dentro da realidade de uma 'startup' de tecnologia. Sendo assim trazendo ganhos diretos para a empresa e tendo um aprofundamento dentro dos conhecimentos adquiridos.

1.4 DELIMITAÇÃO

A empresa onde o estudo foi desenvolvido é do ramo da tecnologia voltada a automação da comunicação através de inteligência artificial. O projeto avaliado foi desenvolvido no Setor de Implantação que faz parte da diretoria de serviços. A implantação representa o processo inicial de qualquer cliente da 'startup'. Sua execução de forma eficiente gera resultados diretos não só para a organização, mas também para os usuários da sua plataforma. Podemos considerar que esse processo de implantação significa configurar e ativar

a plataforma da empresa no sistema dos usuários. A qualidade e eficácia desse processo é fundamental para a organização.

Diante da importância dessa processo ele foi considerado estrategicamente importante para ser repensado, ou seja, fazer o mapeamento do processo para ensejar futuras melhorias. Após o redesenho foi realizada uma rodada de checagem dos resultados obtidos no intuito de gerar um plano de ação para a melhoria contínua do processo.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O capítulo 1 deste trabalho teve como foco a apresentação de uma breve introdução sobre a pesquisa, a definição dos objetivos geral e específicos, do problema de pesquisa e a justificativa do trabalho. No capítulo 2, foi realizada a revisão bibliográfica dos aspectos teóricos que dão base para o tema do resenho de processos, sintetizando e analisando as ideias para embasar a construção dos resultados. Essa fundamentação teórica buscou trazer aspectos referente a dinâmica de redesenho de processos.

Já no capítulo 3 foi caracterizada a metodologia de pesquisa aplicada para a construção deste TCC. No capítulo 4 foram expostos os resultados. Para os resultados, foi explorado o caso de estudo seguindo com caracterização da organização e logo após entendendo como se deu a dinâmica a partir das seguintes fases: (1) desenvolvimento da visão estratégica do negócio e de objetivos compatíveis para os processos de negócio da empresa; (2) mobilização de recursos e pessoas para a execução do projeto de redesenho; (3) análise e redesenho dos processos; (4) implantação dos novos processos e ajuste da organização; e (5) acompanhamento do desempenho e refinamento dos novos processos.

O capítulo 5 buscou trazer conclusões para o estudo e recomendações para estudos futuros, finalizando com as referências bibliográficas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente trabalho tem sua base teórica principal no redesenho de processos e os processos de melhoria contínua presente na cultura das 'startups'. É importante entender a definição de processos, o gerenciamento de processos de negócios, já que foi o foco de atuação do autor no estudo de caso em questão. Além disso, é importante entender que as iniciativas de redesenho de processos devem ser geridas como um projeto estratégico na organização. Por isso, este capítulo trará os elementos da literatura relacionada ao redesenho e gerenciamento de processos bem como ao desenvolvimento e gestão de projetos.

2.1 MELHORIA CONTÍNUA EM 'STARTUPS'

O surgimento das 'startups' ocorreu através das transformações que o mercado se viu forçado a fazer. Essas mudanças ocorreram devido ao aumento das incertezas e indefinições que a indústria trouxe. Sendo assim, houve uma necessidade acerca do desenvolvimento de novos modelos de negócios que incluíssem novos instrumentos conceituais, metodológicos e adeptos a esse novo contexto.

Segundo a Associação brasileira de 'startups',

'startup' é uma empresa que nasce a partir de um modelo de negócio ágil e enxuto, capaz de gerar valor para seu cliente resolvendo um problema real, do mundo real. Oferece uma solução escalável para o mercado e, para isso, usa tecnologia como ferramenta principal. (ABSTARTUPS, 2022).

Ainda segundo Ries (2012, p. 26), 'startup' é "uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza". De acordo com ele, o maior objetivo das 'startups' "[...] é descobrir a coisa certa a se criar [...]" (RIES, 2012, p. 21) isto é, saber qual a necessidade que os clientes possuem e quanto pagarão para ter essa necessidade desenvolvida. Possuem também suas dificuldades, só 1 em cada 4 'startups' sobrevivem aos primeiros cinco anos de existência, mas aquelas que sobrevivem, têm um impacto gigantesco. (ABSTARTUPS, 2017).

Dentro deste cenário as 'startups' desenvolvem um ambiente propício as transformações de maneira mais ágil que em empresas tradicionais. A inovação interna tem como principal foco romper com padrões estabelecidos e assim conseguir gerar aumento na produtividade e otimização do trabalho realizado, além de minimizar os custos e os tempos dos serviços prestados.

Por isso, Ries (2012, p. 13) diz que "[...] uma 'startup' tem a característica de ser uma empresa em fase inicial, que tenha pessoas com a mesma visão e que seja inovadora em ambiente de extrema incerteza". Para atender este ambiente de incertezas estas empresas podem necessitar de reformulações internas (melhoria contínua) que têm como base os seus processos. Estas mudanças podem surgir de modo a criar uma rotina de trabalho e

extraindo o maior conhecimento possível de todas as pessoas envolvidas.

No Brasil, de acordo com Radiografia do Ecossistema Brasileiro de Startups 2017, 41% das startups estão buscando escalar o seu negócio; 46% tem até dois anos de constituição, além disso, 44% operam no sistema SaaS que é o mesmo da startup em questão no estudo de caso.

2.2 PROCESSOS

Segundo a NBR ISO 9000 (2000, p.7), processo é como “um conjunto de atividades interrelacionadas ou interativas, que transformam entradas em saídas.” Vários autores falam de entradas e saídas como definição do conceito de processos e definem também como uma sequência de atividades onde ocorrem interações. Neder (2021, p. 7), diz que pode-se entender a ideia de processo como “todo o esforço administrativo pautado na transformação de entradas pré-determinadas em saídas que apresentam algum valor para a organização.” Ainda segundo (CBOOK, p. 47) um processo é “um conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos, ou máquinas para alcançar uma, ou mais metas”. Oliveira (2006) define ainda que os processos possuem “a finalidade de atender e preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.”

Ainda nesse aspecto os processos de negócios são definidos como a forma que demonstra como a organização executa o seu trabalho visando a geração de valor para os seus clientes. De acordo com o BPM CBOOK (2013), os processos de negócio podem ser de três tipos: Processo primário, Processo de suporte e Processo de gerenciamento.

Os processos primários, segundo (BPM CBOOK, p. 36) “são frequentemente referenciados como processos essenciais ou finalísticos, pois, representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão.” Enquanto os processos de suporte dão apoio aos processos primários e os processos de gerenciamento servem para medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio. Assim como os processos de suporte, os processos de gerenciamento não geram valor direto para os clientes, porém, são fundamentais para assegurar a melhoria contínua da organização.

Neste contexto é fundamental tratar do gerenciamento de processos de negócio, por isso é essencial abordar o seguinte conceito:

BPM é uma abordagem de gerenciamento disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, tanto automatizados como não automatizados, para alcançar resultados consistentes e direcionados, alinhados aos objetivos estratégicos da organização. O BPM envolve a definição deliberada, colaborativa e, cada vez mais assistida, por tecnologia, melhoria, inovação e gerenciamento de processos de negócio de ponta a ponta que direcionam resultados de negócio, criam valor para os clientes e permitem que uma organização atinja seus objetivos de negócio com mais agilidade (BPM CBOOK, 2020, p. 42).

A BPM visa entregar valor para os clientes e tem como foco direcionar os objetivos

das organizações para isto, além disso, acredita que estes objetivos podem ser alcançados através do gerenciamento dos processos de negócios, como pode ser visto na figura 1 abaixo:

Figura 1 – EXPERIÊNCIA DO CLIENTE NA INTERAÇÃO COM A ORGANIZAÇÃO



BPM CBOK - ABPMP

Para Berlitz (2011), os processos são a ligação direta entre a estratégia da empresa e seus recursos; implementando a estratégia de uma organização, utilizando os recursos disponíveis (recursos humanos, tecnológicos etc.) de forma a atender requisitos exigidos pelos clientes e/ou demais partes interessadas. Argumenta que o processo é um conceito fundamental nos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos clientes.

Entender os processos de negócios e como gerenciá-los é fundamental para potencializar a geração de valor que as organizações entregam para os seus clientes. Por isso, se faz necessário o entendimento dos conceitos de gerenciamento de processos de negócios - BPM e sua aplicação dentro das organizações.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS - BPM

O Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma metodologia que apresenta uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais utilizadas pelas organizações. Dessa forma é possível compreender todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas.

De acordo com o BPM CBOK (2013) esta visão começa em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e, então, subdivide-se em subprocessos (fluxos

de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). Já as atividades podem ser decompostas em tarefas. Desta forma processo está para atividade assim como fluxo de processo está para fluxo de trabalho, como podemos ver na figura 2 apresentada abaixo:

Figura 2 – PROCESSOS ORQUESTRANDO ATIVIDADES



BPM CBOK - ABPMP

Ainda de acordo com o Guia CBOK:

Essa visão mais ampla envolve os diversos aspectos do processo como tempo, custo, capacidade e qualidade. Isso é independente de onde o trabalho é realizado, interno (função interna) ou externo (função terceirizada), na mesma localização ou em outras localizações geográficas. Vê as áreas funcionais como fornecedoras de componentes de trabalho regidos por acordos de nível de serviço (SLA – Service Level Agreement) e o processo de negócio como integrador dos componentes (camada orquestradora), permitindo uma visão diferente do desempenho do negócio. (BPM CBOK, 2013, p. 35)

Desta forma o gerenciamento pode envolver indicadores de desempenho de processo (PPI – Process Performance Indicator) permitindo às partes do negócio uma base de comparação a tempo, custo, capacidade e qualidade com outros provedores internos e externos. Com isso, é possível entender quais são os gargalos nos processos atuais e trabalhar para sua melhoria contínua através do mapeamento e redesenho de processos.

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Para realizar o redesenho de um processo de negócios antes é necessário mapeá-lo, mapear para Larousse (2004, p. 585) significa “executar a representação gráfica da dimensão espacial de um dado fenômeno”, ou seja, mapear um processo seria apresentá-lo de maneira detalhada ressaltando seus pontos críticos (SOLIMAN, 1999). Com isso, as informações geradas pelo mapeamento de processos auxiliam a organização a otimizá-los (redesenho) e gerar melhores resultados a partir disso. Teixeira (2013, p. 1) afirma que:

“O mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos, a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.”

Shostack (1984) afirma que o mapeamento de processos permite que uma organização explore todos os aspectos inerentes à criação e à gestão de um serviço. Segundo Thom, L. H. (2012), as fases principais do mapeamento de processos são de levantamento de requisitos e modelagem.

Estas etapas são consideradas fundamentais e críticas, pois, são nestas fases que os processos executados na organização são identificados e modelados. Na fase de levantamento de requisitos, o analista deve entender bem o domínio de aplicação para facilitar a identificação dos requisitos para a modelagem dos processos. Deve ser identificados indivíduos-chave na organização (ex., especialistas, diretoria) os quais são entrevistados pelo analista, além do estudo, pelo analista, de documentos organizacionais. Argumenta ainda que a identificação dos requisitos e posterior modelagem dos processos é uma tarefa complexa.

Diversos fatores podem atrapalhar sua execução, são eles: problemas de comunicação entre o analista e os usuários, falta de documentação e padronização dos processos, boicote por parte dos usuários que muitas vezes resistem em descrever suas tarefas diárias temendo a perda de controle da execução destas ou a identificação de uma carga de trabalho reduzida.

Diversos métodos de mapeamento de processos foram apresentadas na literatura ao longo dos anos. Dentre elas, podemos citar:

- SIPOC: é uma ferramenta usada por um time para identificar todos os elementos pertinentes de um projeto de melhoria de processo antes de o trabalho começar (FERNANDES, 2006).
- Blueprinting: representa um fluxograma de todas as transações integrantes do processo de prestação de serviço (FITZSIMMONS & FITZSIMMONS, 1998);

- Fluxograma: técnica que permite o registro de ações de algum tipo e pontos de tomada de decisão que ocorrem no fluxo real.
- Mapofluxograma: segundo Barnes (1982), o mapofluxograma é um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para visualizar melhor o processo.
- Diagrama homem-máquina: tem por objetivo o estudo da inter-relação entre o trabalho do homem e o da máquina, identificando os tempos ociosos de ambos e balanceando a atividade do posto de trabalho (BARNES, 1982).
- IDEF0 a IDEF9: Diagramas que representam um desenho do comportamento dos clientes.

O mapeamento de processos serve para a construção de um modelo de processo atual chamado de As Is. A principal ferramenta para tal é a entrevista. Pois, serve como ferramenta de obtenção das informações para a representação, é uma técnica que visa entrevistar os responsáveis pelos processos.

2.5 PADRONIZAÇÃO DE PROCESSOS

O mapeamento contribui para que seja possível estabelecer um padrão na execução de um processo organizacional. Esse padrão é importante para que seja mantida a qualidade do mesmo. Dessa forma o conhecimento não fica a mercê da memória ou interpretação subjetiva de cada indivíduo que tenha contato com tal atividade.

Campos (1999) listou os seguintes requisitos para que se haja um padrão: leitura fácil, fácil revisão, fácil manuseio e poucos erros. O documento que registra o padrão também deve conter alguns critérios:

- Um número de identificação;
- Um título, a data de seu estabelecimento;
- A data da última revisão;
- Deve ser escrito de forma que o operador entenda com facilidade.

2.6 FLUXOGRAMA

O fluxograma é umas das principais ferramentas utilizadas para mapear e padronizar processos. Na definição de Maranhão e Maceira (2010), fluxograma é uma figura constituída por símbolos padronizados e textos arrumados que mostram a sequência lógica dos passos para realização de uma atividade.

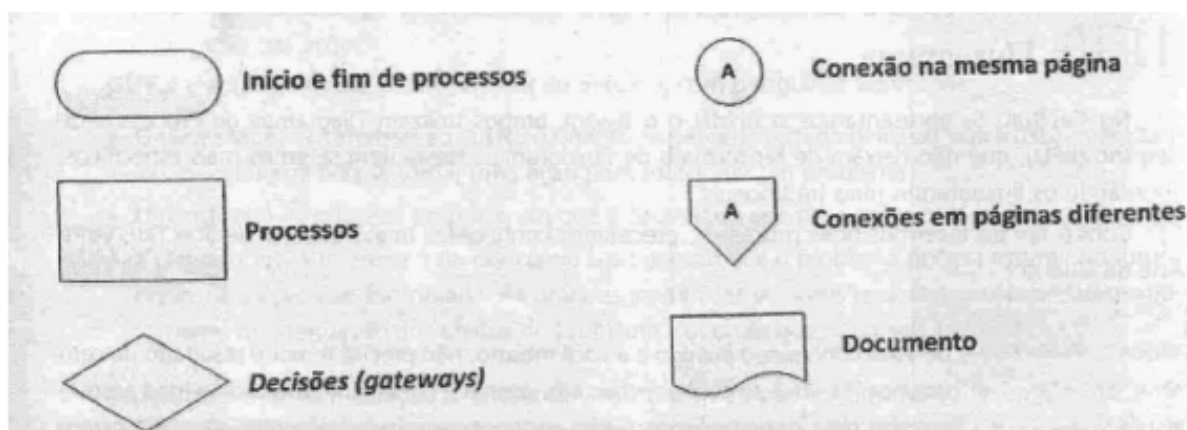
Oakland (1994, p. 79), afirma ainda que:

Fluxograma é uma representação gráfica destinada ao registro das diversas etapas que constituem um determinado processo, facilitando sua visualização e análise. Tem a finalidade de ordenar a sequência de etapas.

Maranhão e Macieira (2010) apontam como vantagens do uso de fluxogramas nas normas de trabalho:

- visão de conjunto do processo;
- visualização de detalhes críticos do processo;
- identificação do fluxo do processo e das interações entre os subprocessos;
- identificação dos pontos de controle potenciais (indicadores);
- identificação das inconsistências e pontos frágeis.

Figura 3 – SÍMBOLOS MAIS COMUNS EM FLUXOGRAMAS



Fonte: Processo nosso de cada dia, 2010, p. 251.

Os símbolos servem para auxiliar na compreensão do fluxograma, para Cury (2005) os símbolos utilizados nos fluxogramas colocam em evidência a origem, processamento e destino da informação, sendo alguns desses símbolos comumente usados em todos os fluxogramas e outros ainda são desconhecidos pela grande maioria das pessoas, permanecendo em estudo.

2.7 REDESENHO DE PROCESSOS

A ciência da administração nasceu da necessidade e da busca pela adequação de tarefas aos métodos e processos de trabalho. Essa busca por eficiência por intermédio das melhores formas de fazer o trabalho modelou a administração. A busca pela racionalização do trabalho no nível operacional levou Taylor a ser o pioneiro em assumir uma atitude metódica de analisar e organizar o trabalho da base até o topo da organização (Schachter, 2010).

Como resposta à necessidade de mudanças radicais exigidos pela gestão da qualidade total, as metodologias de redesenho de processos de negócio (Business Process

Redesign – BPR) passam a apresentarem-se como modelos de sucesso (Baldan et al., 2007). Nesse sentido, Longaray (1997, p. 76) considera o redesenho de processos como:

(...) uma nova forma de execução do trabalho organizacional, orientada pelo redesenho dos fluxos de atividades da empresa, e que possui como principal objetivo o aumento significativo dos resultados operacionais, proporcionado pela melhor performance dos processos organizacionais.

Com isso, várias abordagens de metodologias de redesenho de processos de negócio surgiram no início década de 90. El Sawy (2001) aponta que as que ganharam destaque foram as que condicionam o desenho dos processos a estratégias organizacionais. El Sawy (2001) defende que a essência de um projeto de redesenho de processos é a mudança quanto a regras e funcionamentos desatualizados que ainda possam estar orientando as operações de uma empresa.

Porém, todas as metodologias de BPR buscam maximizar o valor adicionado por um processo de negócio (EL SAWY, 2001). Para saber se este valor foi entregue pela BPR pode-se avaliar alguns indicadores e medidas de desempenho (rapidez, produtividade, custo, satisfação dos clientes) e retorno sobre investimento (ROI). Para que isto seja possível a diversas metodologias de BPR geralmente definem cinco estágios para execução de um projeto de redesenho de processos (DAVENPORT, 1993; KETTINGER et al., 1997; EL SAWY, 2001): (1) desenvolvimento da visão estratégica do negócio e de objetivos compatíveis para os processos de negócio da empresa; (2) mobilização de recursos e pessoas para a execução do projeto de redesenho; (3) análise e redesenho dos processos; (4) implantação dos novos processos e ajuste da organização; e (5) acompanhamento do desempenho e refinamento dos novos processos. Com isso, é possível desenhar o processo futuro ou To Be. Além disso, um projeto de redesenho envolve mudanças diversas mudanças não apenas em processos de negócio, mas, também, em tecnologias, nas competências das pessoas e trabalho que executam e na estrutura e cultura organizacionais.

Por essa razão, demandam equipes de projetos multidisciplinares muito bem coordenadas (HAMMER, 1990; DAVENPORT, 1993). Com base em um amplo estudo da literatura de redesenho e gerenciamento de processos e das práticas observadas nas empresas, El Sawy (2001) sugere que todas as metodologias de BPR se baseiam em um princípio comum: a minimização do trabalho que não agrega valor para o cliente do processo, por meio da eliminação de atividades obsoletas, da consolidação de atividades similares, e da simplificação de procedimentos. Argumenta aí que o objetivo pode ser alcançado ajustando-se os fluxos associados a um processo de negócio, sejam eles relativos ao movimento de produtos físicos, à transmissão de informação ou à geração, armazenagem e difusão do conhecimento.

Para que haja o redesenho nos processos internos até então padronizados pelas empresas, é necessário planejar uma nova forma de atuação junto às pessoas diretamente envolvidas nessas mudanças. A reengenharia significa começar de novo, partir do zero deixando para trás todos os métodos utilizados e consagrados em uma organização e criar

novos. Trata-se do abandono do convencional e tradicional método de trabalho de uma organização, para a implantação de algo completamente diferente. (ARAÚJO, 2011b).

Para que estas mudanças consigam ter sucesso é preciso envolver os níveis gerenciais e operacionais. É necessário pensar em novas formas de trabalhar e envolver todos os agentes do processo. Dessa forma, é possível simplificar os processos e melhorar o suporte à decisão.

Ainda de acordo com Moreno (2012), a literatura de BPR é deficiente quando se trata das tarefas de redesenho de processos. Pouco se sabe sobre como as atividades associadas ao terceiro estágio de um projeto de BPR devem ser (e são) efetivamente executadas.

Para que este projeto obtenha sucesso é importante saber como lidar com um projeto de redesenho de forma que as pessoas se sintam parte deste. Segundo Robbins (2014), para que as mudanças ocorram de forma efetiva dentro das organizações, não basta somente informar as pessoas dos benefícios que a mudanças irão proporcionar, pois, isso não isentará da resistência à mudança. Para o autor, as pessoas têm um sentimento negativo em relação às mudanças, pois, as vê como ameaças.

2.8 REDESENHO DE PROCESSOS COMO PROJETO ESTRATÉGICO

É possível aumentar a produtividade e otimizar o trabalho das empresas colocando em prática projetos que viabilizem mudanças, com isso é possível reduzir os custos internos e tempos dos serviços das empresas. O redesenho de processos pode causar grandes impactos e transformações nas organizações, seja na sua configuração, no fluxo de trabalho, nas pessoas envolvidas e nas ferramentas de trabalho.

As oportunidades de redesenho de processos de negócios devem ser vista como projetos estratégicos para a organização, por isso devem ser gerenciadas com o entendimento do funcionamento de um projeto. Criado pelo Project Management Institute - PMI, o guia Project Management Body of Knowledge - PMBOK (2017, p. 4) traz o conceito de projeto como “um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.” O guia sugere ainda a definição de prazos e escopo são concebidos para trazer resultados com características singulares.

Segundo Maximiliano (2002), a administração de projetos é uma estratégia para operacionalizar objetivos e transformá-los em soluções práticas. Na gestão da estratégia de uma empresa, torna-se necessário transformar objetivos estratégicos em projetos, para dessa forma tornar os objetivos em algo factível. A gestão de projetos serve para a execução e gerenciamento do planejamento estratégico, principalmente na gestão da implantação de projetos estratégicos.

O foco no resenho de processo de negócios (processos que geram valor para o cliente) demonstra que estas iniciativas são estratégicas para a empresa. Por este motivo,

Oliveira (2014) argumenta que todo o projeto de resenho/melhoria de processos devem estar ligados diretamente aos objetivos organizacionais, o que garantirá de forma direta benefícios para a organização ao nível estratégico.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho tem como objetivo descrever a dinâmica de redesenho de um processo de negócio crítico de uma ‘startup’ alagoana. A pesquisa realizada é do tipo exploratório e também um estudo de caso de natureza qualitativa quanto aos procedimentos técnicos. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o problema (ao explicitá-lo).

Ainda de acordo com Gil (2008), o estudo de caso é o procedimento técnico que consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. A pesquisa qualitativa, segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), não necessita de técnicas estatísticas e a interpretação dos fenômenos está sujeita e ligada ao vínculo indivisível entre o objeto de estudo e a subjetividade do indivíduo. Os autores ainda argumentam que o pesquisador é a peça-chave na coleta de dados no próprio ambiente natural pesquisado.

Apesar da subjetividade prevista, a pesquisa qualitativa necessita de estabelecer critérios analíticos que possam guiar a análise controlando essa subjetividade inerente essa sua natureza. Esse estudo teve a participação direta de seu autor durante o evento descrito.

3.1 CARACTERÍSTICA DO EVENTO DESCRITO

O procedimento de redesenho de processos foi iniciado no mês de fevereiro de 2021. Obteve o seus primeiros resultados em abril de 2021. Após isso foi acompanhado para ajustes e melhorias até o final de novembro de 2021. O projeto de redesenho focou no processo de negócios principal do time de implantação. Foi composto por uma equipe multissetorial da empresa visando unir diversos atores no projeto de redesenho. Contando diretamente com a participação do autor desta pesquisa como Diretor da área responsável pelo time que executa este processo, alvo do redesenho, e como coordenador do projeto de redesenho.

É importante ressaltar a participação direta e ativa do autor no projeto analisado. Essa participação se deu durante todo o período de construção e execução do projeto de redesenho. A observação e experiência do autor ao decorrer do projeto de redesenho e periódicas adaptações inseridas no caso estudado, tornou possível a construção deste TCC.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a pesquisa em questão, seguindo o princípio de variedade das fontes de evidências, proposto por Yin (2001) foram escolhidas duas fontes principais coleta de dados:

- Análise documental:
 - 1) Relatórios internos do projeto;
 - 2) Manuais de procedimentos da empresa;
 - 3) Planilhas de registro e acompanhamento;
 - 4) Atas de reuniões;
 - 5) etc.
- Observação: feita de forma direta e participante pelo autor desta pesquisa que esteve envolvido durante todo o projeto.

3.3 ANÁLISE DOS DADOS

Propõem-se alguns critérios para análise e interpretação dos dados a partir da categorização dos dados. Esses critérios consideram os passos para o redesenho de processos descritos pelos principais autores. Primeiro iremos analisar o desenvolvimento da visão estratégica do negócio e de objetivos compatíveis para os processos de negócio da empresa, a partir de informações documentadas, buscando identificar a necessidade do projeto de redesenho.

Após isso será descrito como foi realizada a mobilização de recursos e pessoas para a execução do projeto de redesenho, explicitando como se deu a formulação do projeto e de suas etapas para a execução. Com isso, será possível demonstrar como foi realizada análise e redesenho do processo (o processo foi desenhado através da ferramenta de fluxograma Lucidchart) de negócios em questão. Demonstrando quais as ferramentas de mapeamento foram utilizadas e como se deu o trabalho de redesenho através do estudo dos documentos internos, atas de reunião, etc.

Após a descrição do redesenho do processo será possível demonstrar como ocorreu a disseminação desse novo desenho entre os diversos colaboradores da empresa. Essa etapa pode ser vista como uma fase piloto de utilização do processo redesenhado. A empresa teve como preocupação verificar a aderência desse novo modelo na rotina do dia-a-dia para propor possíveis reajustes e adaptações. Essa dinâmica será descrita com detalhes.

Considerando que o projeto foi encerrado em novembro de 2021 foi possível levantar os primeiros indicadores de melhorias em termos de tempo de execução e necessidade de retrabalho. Esses dois indicadores são importantes para verificar a relevância do redesenho efetuado.

Podemos observar na tabela abaixo um comparativo dos critérios de análises utilizados e das fontes de evidências coletadas em cada critério:

Tabela 1 – CRITÉRIOS DE ANÁLISE DO ESTUDO DE CASO x FONTES DE EVIDÊNCIA

CRITÉRIOS	FONTES DE EVIDÊNCIA
VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO	Documentação e registro e arquivos;
MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS	Observação participante;
ANÁLISE E REDESENHO DE PROCESSOS	Documentação e observação participante;
IMPLANTAÇÃO DO NOVO PROCESSO	Observação e registro em arquivos;
ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO	Observação e registro em arquivos.

Fonte: Adaptado pelo Autor, 2022.

3.4 LIMITAÇÕES

O presente estudo de caso apresenta algumas limitações:

- 1) Por esse estudo de caso ser único e buscar apenas se aprofundar no universo analisado, os resultados obtidos com o presente trabalho não servirá para generalização.
- 2) A observação será realizada por um ator único que é o pesquisador deste trabalho. Por isso, mesmo que se busque uma maior precisão descritiva, pode diminuir a amplitude na percepção do caso.

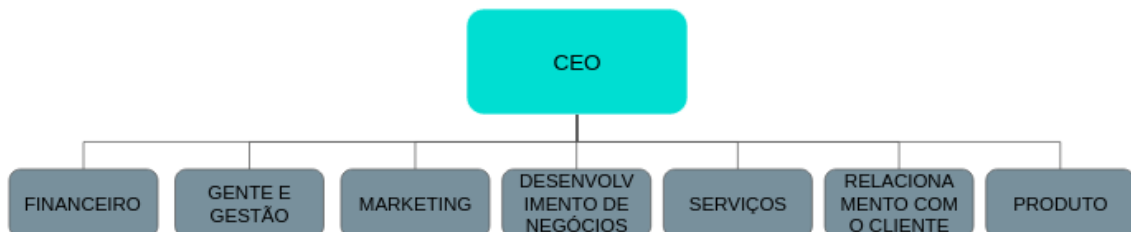
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo inicialmente irá apresentar a organização na qual o estudo de caso foi realizado. Essa apresentação tem por objetivo permitir ao leitor compreender as características do ambiente estudado, assim como a origem do projeto específico focado no presente trabalho. Além disso, será identificada como a estratégia da organização esta ligada como a iniciativa de redesenho deste processo de negócios. Com isso, haverá a exposição e detalhamento da dinâmica de redesenho de processos que ocorreu a partir da identificação da necessidade, bem como o levantamento das lições aprendidas com a experiência.

4.1 VISÃO ESTRATÉGICA DO NEGÓCIO DA 'STARTUP'

A empresa em análise é uma organização do ramo da tecnologia da comunicação. Surgida no ano de 2012 em Alagoas como fábrica de 'softwares' e que desde 2018 atua com um produto próprio voltado ao fluxo de automatizar a comunicação de organizações ao redor do mundo utilizando inteligência artificial. Além disso, a 'startup' conta com uma estrutura com 7 diretorias e um CEO para entregar valor para seus stakeholders, essa estrutura organizacional pode ser vista na figura 3 abaixo:

Figura 4 – ORGANOGRAMA DA STARTUP 2021



Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021.

Como produto principal, a organização possui uma plataforma que permite a construção de 'chatbot's. Funciona através da construção de fluxos de comunicação e com o uso de I.A. Por apresentar simplicidade na utilização é considerada uma plataforma low-code. Ou seja, uma plataforma de desenvolvimento de baixo código que fornece um ambiente de desenvolvimento usado para criar 'software' através de uma 'interface' gráfica. Em vez da programação de computador tradicional codificada à mão. A plataforma pode ser usada por

diversas organizações de diversos ramos diferentes com diversas categorias, as principais formas de uso podem ser visualizadas na tabela a seguir:

Tabela 2 – CATEGORIAS DE USO DA PLATAFORMA DE 'CHATBOT'

CATEGORIAS	DESCRIÇÃO
COLETA E ENGAJAMENTO	Usado para automatizar pesquisas e campanhas de engajamento. Principal público são as associações de impacto social, exemplo: ONGs, institutos, etc.
BOTS DE HISTÓRIAS	Usado para contar uma história através do 'chatbot'.
ATENDIMENTO DIGITAL	'chatbot' que prestam atendimento para clientes/usuários de grandes organizações.

Fonte: Documentos internos da Startup, 2021.

Os clientes da 'startup' contratam o seu produto para atender um desses objetivos relatados na tabela, com o foco em trazer escala para a sua comunicação. Existe duas formas principais de serviços que a 'startup' presta aos clientes que adquirem seu produto que podem ser visualizados na tabela abaixo:

Tabela 3 – PORTFÓLIO DE SERVIÇOS

SERVIÇO	DESCRIÇÃO
IMPLANTAÇÃO	Este serviço consiste na configuração da plataforma e treinamento para que o cliente possa construir de forma autônoma seu projeto de automação da comunicação.
PROJETO	Neste serviço o cliente contrata a equipe de especialista da 'startup' para desenvolver o seu projeto dentro da plataforma da empresa.

Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021.

Em 2020, a 'startup' passou por um processo de unificação e remodelagem da sua identidade visual e de seus produtos. Surgindo assim um foco maior no seu modelo de negócios SaaS (do inglês Software as a service, é uma forma de distribuição e comercialização de 'software'. No modelo SaaS, o fornecedor do 'software' se responsabiliza por toda a estrutura necessária à disponibilização do sistema, e o cliente utiliza o 'software' via 'internet', pagando um valor pelo serviço.

Além disso, direcionou o foco para a venda do produto com o serviço de implantação da plataforma. No final de 2019 foi construído o planejamento estratégico vigente da organização que tem servido como norteador das ações do triênio 2020-2022.

Com a construção do planejamento estratégico trienal no final de 2019, com a vigência entre 2020-2022, a ‘startup’ conseguiu ter claramente qual seria sua visão estratégica para os próximos anos. Baseando seu planejamento na metodologia Must-win Battles, esta metodologia MWB surge na obra de Peter Killing e Thomas Malnight (publicada em 2006), intitulada Must-Win Battles: how to win them, again and again (inglês).

A partir dela a organização define uma guerra que quer vencer ao final do planejamento estratégico (visão) e batalhas que precisa enfrentar para vencer a guerra estipulada (objetivos). Na figura 4 a baixo, podemos ver a missão, visão e valores na organização. Para definição da visão foi utilizada da metodologia do Golden Circle (círculo de ouro) que diz que grandes organizações antes de vender um produto/serviço vende um propósito. Este propósito é detalhado em 3 perguntas define o porque, o como e o que a organização faz.

Figura 5 – IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

WHY	MISSÃO
	LIBERTAR O POTENCIAL HUMANO
	TRANSFORMANDO A COMUNICAÇÃO
HOW	TECNOLOGIA ABERTA, INTELIGENTE E ACESSÍVEL
WHAT	VISÃO
	FATURAR R\$ 36.000.000,00 EM 2022
	VALORES
	APAIXONADOS POR BATER METAS
	O CLIENTE É A RAZÃO
	O TODO É MAIOR QUE A SOMA DAS PARTES
	RESPIRAMOS TECNOLOGIA
	PENSAMOS GRANDE
	INOVAMOS ATRAVÉS DAS DIFERENÇAS

Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021.

Para atingir a guerra (visão) ao final de 2022 foram definidos alguns objetivos, indicadores e métricas. Estes objetivos formam as guerras que a ‘startup’ precisa vencer/atingir para alavancar os resultados e assim atingir a visão definida para o final do triênio, podem ser visualizados na figura 5 abaixo:

Figura 6 – GUERRA E BATALHAS P.E 2020-2022

NOSSA GUERRA:		FATURAR R\$ 36.000.000,00 EM 2022	
BATALHAS	INDICADOR	MÉTRICA	META
TORNAR O CLIENTE A RAZÃO DA NOSSA EXISTÊNCIA	SATISFAÇÃO DOS CLIENTES	NPS	60
	MRR CHURN	RECEITA PERDIDA/RECEITA PROJETADA	4%
VENDAS DE ALTA PERFORMANCE	VENDAS TOTAL	VALOR TOTAL VENDAS	R\$ 7.405.000,00
CRESCER DE FORMA SUSTENTÁVEL	RENTABILIDADE	RECEITA/CUSTOS	1,069
TALENTOS DE ALTA PERFORMANCE	MATURIDADE OPERACIONAL	TEMPO MÉDIO DOS COLABORADORES	18 MESES
PRODUTO FODA E ESCALÁVEL	CLIENTES USANDO O NOVO PRODUTO	% DOS CLIENTES QUE USAM O NOVO PRODUTO	70%

Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021.

A partir desta definição estratégica foi possível proporcionar aos times da ‘startup’ um processo de construção de plano de ações que pudessem alavancar os resultados e contribuíssem para o atingimento dos objetivos estratégicos. Estes planos de ações serviram para identificar entre outras coisas oportunidades de melhorias nos processos de negócios.

A partir da definição da estratégia cada diretoria da organização ficou responsável por construir seu plano de ação, visando alavancar os resultados e atingir os objetivos definidos no planejamento estratégico. A diretoria de serviços que é dividida nos times de implantação e projetos fez um processo de avaliar quais batalhas (objetivos estratégicos) o seus processos geravam impacto direto, podemos visualizar na imagem a seguir a estrutura da diretoria de serviços:

Figura 7 – ORGANOGRAMA DIRETORIA DE SERVIÇOS



Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021

A partir da análise realizada identificou-se que o processo de negócios de implantação poderia ser melhorado. Isso geraria impacto direto em dois objetivos estratégicos da ‘startup’, sendo eles: Tornar o cliente a razão da existência e crescer de forma sustentável.

Isto foi percebido, pois, o tempo de execução de um processo de implantação tinha duração média de 83 dias úteis (Fonte: documentos internos da 'startup', 2021). Dessa forma prejudicando a rentabilidade da organização e a satisfação dos clientes que passavam por este processo.

4.2 MOBILIZAÇÃO DE RECURSOS

Após esta identificação foi definido a estruturação de uma equipe para analisar e redesenhar o processo de implantação, o time do projeto foi formado por diversos atores de diversos campos da organização, como podemos ver na tabela a seguir:

Tabela 4 – ESTRUTURA DE EQUIPE DO PROJETO DE REDESENHO

EQUIPE	FUNÇÃO NO PROJETO
Diretor de Serviços	Coordenador do Projeto
Líder de Implantação	Analista, revisor e executor
CEO	Supervisor
Diretor de Relacionamento com o cliente	Contribuidor
Analistas de Implantação	Analista, revisor e executor

Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021

Houve a execução de diversas estratégias para garantir o envolvimento de todas as partes interessadas, principalmente através da participação do CEO e envolvimento das lideranças. Além disso, foram facilitados momentos com a equipe para gerar conscientização de que este processo de implantação precisava ser analisado e melhorado. Essas ações garantiram um ótimo envolvimento de todos na execução do projeto de redesenho. Além disso, a cultura de inovação já é um traço presente na 'startup' representada através do valor organizacional 'inovamos através das diferenças'. Este valor foi um catalisador da abertura dos envolvidos na dinâmica de repensar o processo em questão.

Com a equipe definida e após as ações de conscientização sobre a importância do projeto foi realizado uma trilha de capacitação em mapeamento e redesenho de processos. Esse trilha se deu através do compartilhamento de conteúdo sobre o tema e a realização de uma 'talk' (instrumento interno para disseminar conteúdo no formato de conversas). Após a capacitação da equipe foi possível construir como seria a metodologia utilizada durante o projeto de redesenho, a partir disso foi estruturada as seguintes etapas:

- 1) Análise do processo atual: Entrevistas com os analistas que realizavam o processo. Visando mapear o processo e identificar gargalos. 'Benchmarking' com outras empresas de tecnologia que possuem processos de implantação. Com isso seria possível identificar melhores práticas do mercado;

- 2) Redesenho do processo: Após a coleta de dados na fase anterior, realizar o redesenho do processo buscando melhorar pontos de gargalo identificados nas entrevistas e no 'benchmarking';
- 3) Validação: Após o redesenho o novo processo precisa ser validado pelas partes interessadas (diretoria de Relacionamento e de desenvolvimento de negócios) e pelo time de execução do processo (time de implantação);
- 4) Implementação: Visando treinar e disseminar o novo processo para o time que irá executar ele;
- 5) Acompanhamento: Revisão das métricas de sucesso do novo processo e aplicação de melhorias.

Com a identificação do projeto, definição da equipe e estruturação das etapas a serem seguidas foi possível estruturar um método para garantir que houvesse compatibilidade entre as atividades rotineiras e as atividades do projeto de redesenho. Este método consistiu em reservar horas da semana de trabalho que deveriam ser alocadas diretamente no projeto de redesenho. Além disso, foi definido pontos quinzenais de acompanhamento do projeto.

4.3 ANÁLISE E REDESENHO DO PROCESSO

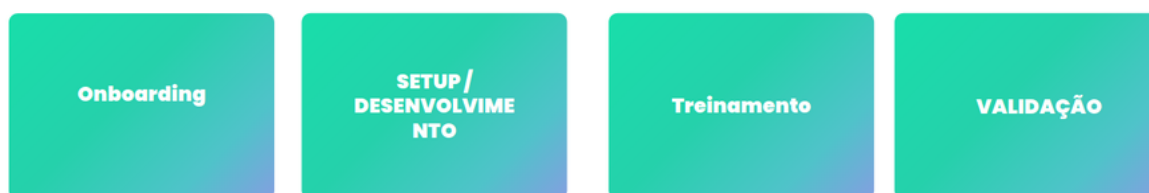
A análise do processo foi executada em três etapas principais:

- 1) Mapeamento do processo vigente (As Is);
- 2) 'Benchmarking' para identificar oportunidades melhorias e pontos de fortaleza no processo executado pela 'startup' em comparação com outras empresas;
- 3) Desenho do processo após as modificações identificadas (To Be).

Com isso, o passo inicial do processo de análise e redesenho foi a realização de entrevistas com os analistas do time de implantação. Foram realizadas 4 entrevistas com os analistas, uma com o líder do time de implantação e uma com o diretor da área de serviços. Essas entrevistas eram baseadas em dois tópicos principais:

- Quais são os principais marcos do processo de implantação?
- Quais são os principais gargalos do processo de implantação atual?

Com as entrevistas realizadas, foi possível mapear os subprocessos do processo de implantação que pode ser visto na figura a seguir:

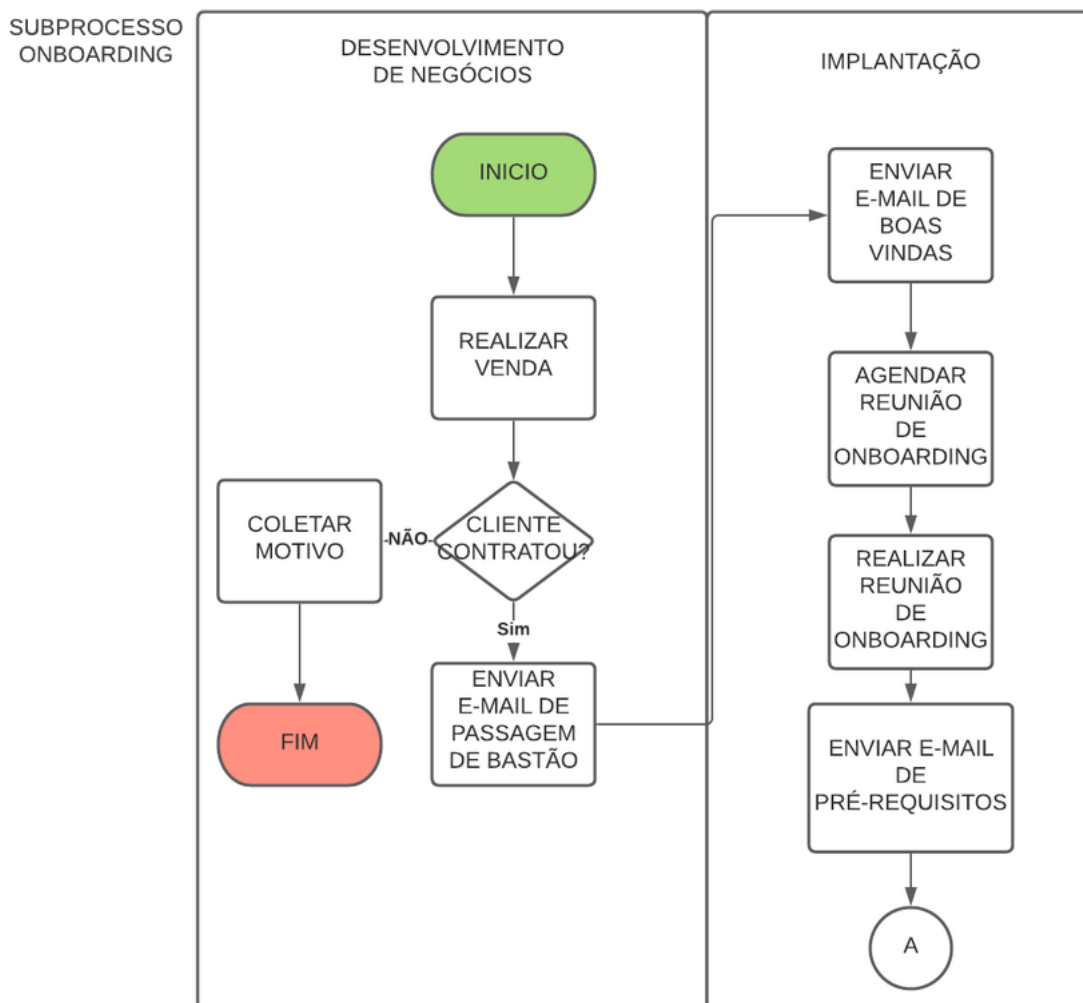
Figura 8 – SUBPROCESSOS DO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

Fonte: Dados Internos da Startup, 2021.

- 1) Onboarding: Subprocesso que trata da indução do cliente ao processo de implantação é a etapa inicial de alinhamento de expectativas e de trabalho;
- 2) SetUp/Desenvolvimento: Etapa de configuração do produto e ativação dos canais onde o 'chatbot' irá funcionar;
- 3) Treinamento: Subprocesso de capacitação para que o cliente possa ser instruído no uso do sistema;
- 4) Validação: Etapa onde o cliente desenvolver o seu projeto de 'chatbot' e é monitorado pela equipe da 'startup'.

Com a definição desses subprocessos foi possível seguir para o próximo passo, assim sendo possível detalhar através de fluxogramas como cada um desses processos estavam sendo realizados e como eles poderiam ser melhorados. Essa dinâmica de mapeamento dos sub-processos ocorreram através de reuniões com as partes envolvidas visando unificar as diversas visões sobre os detalhes do processo. O primeiro processo a ser desenhado através do uso da ferramenta do fluxograma foi o subprocesso do 'onboarding', como pode ser visto na figura a seguir:

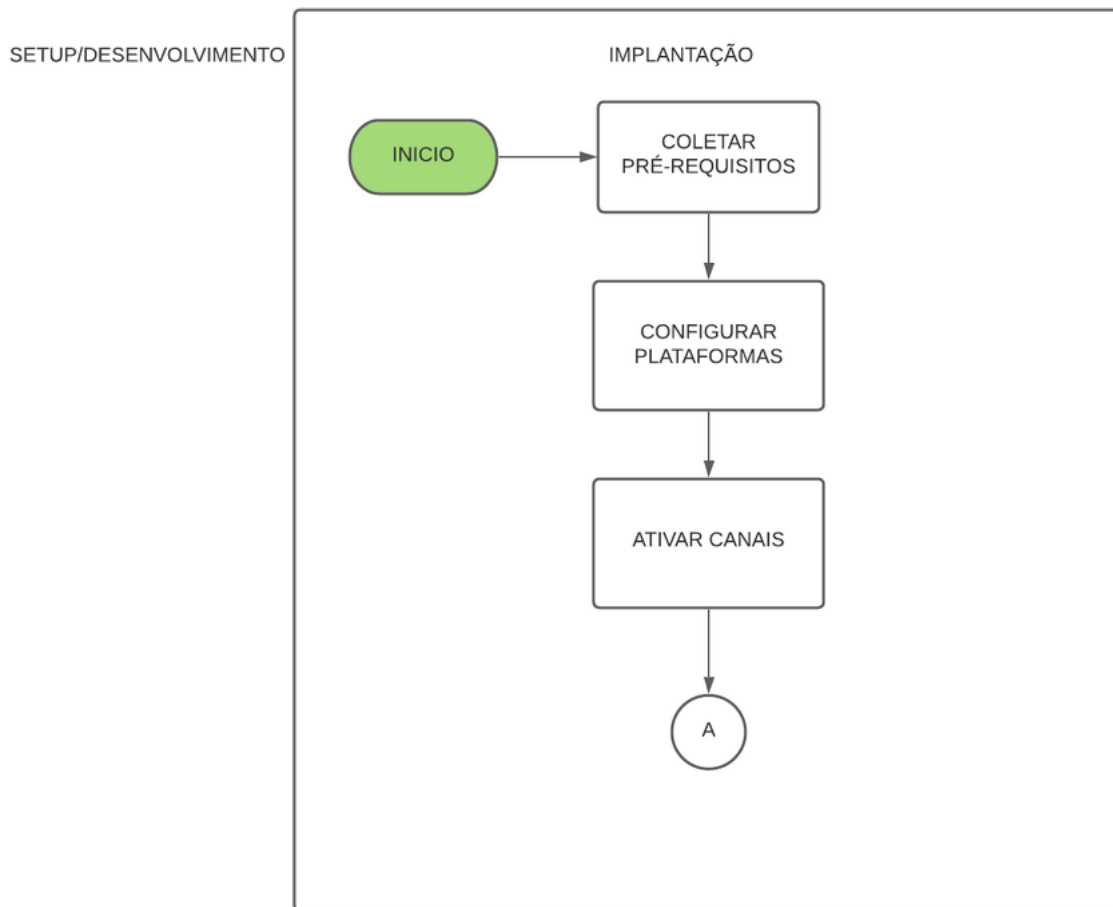
Figura 9 – FLUXOGRAMA - SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO: 'ONBOARDING'



Fonte: Documentos Internos da Startup, 2021.

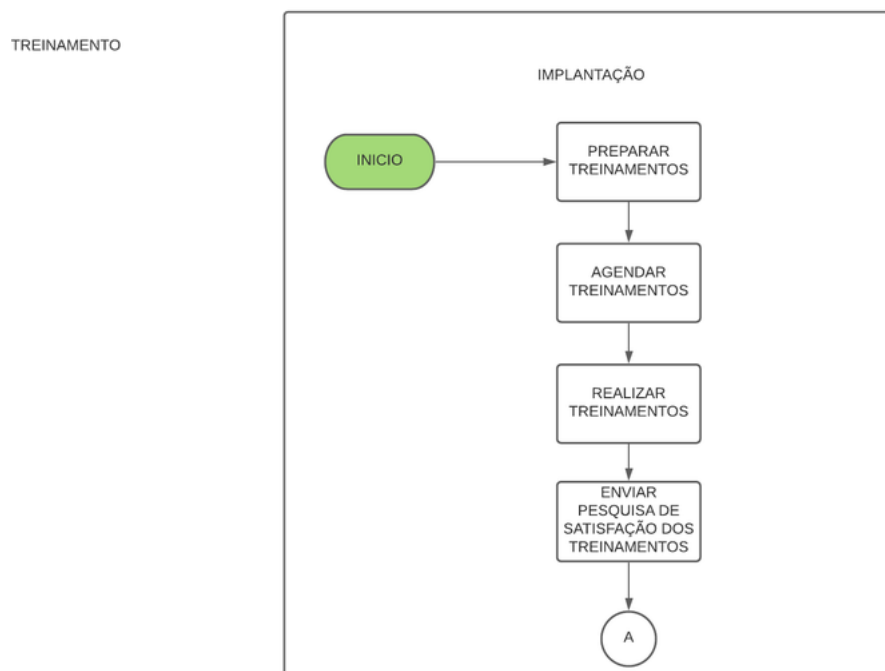
Seguindo a mesma metodologia de entrevista e uso da ferramenta de fluxograma foi possível desenhar todos os subprocessos que podem ser visualizados nas figuras a seguir:

Figura 10 – FLUXOGRAMA SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - 'SETUP' E DESENVOLVIMENTO



Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

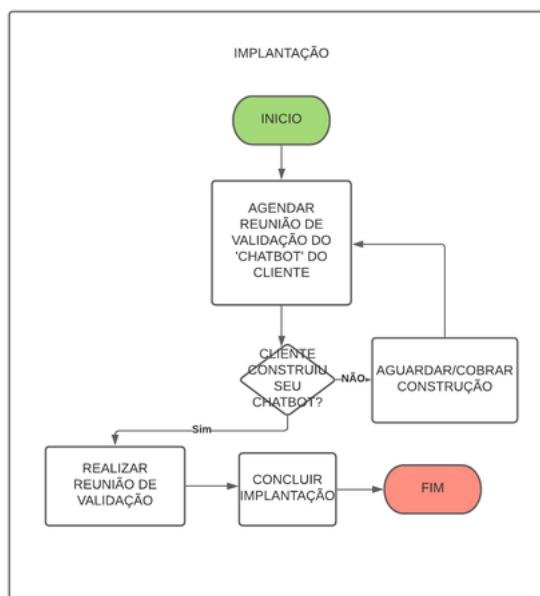
Figura 11 – FLUXOGRAMA SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - TREINAMENTO



Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

Figura 12 – FLUXOGRAMA SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - VALIDAÇÃO

VALIDAÇÃO



Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

Simultaneamente ao processo de mapear e desenhar os subprocessos de implantação foi feito um 'Benchmarking'. Este ocorreu através de conversas com outras empresas do ramo da tecnologia. Em alguns casos houve a investigação de processos de implantação de plataformas de 'software' que a própria 'Startup' contratou.

Desta forma foi possível criar uma tabela que demonstrava as semelhanças e diferenças entre os processos de implantação da 'Startup' do estudo em questão e das outras empresas pesquisadas no 'Benchmarking', esse quadro comparativo pode ser visto na tabela a seguir:

Tabela 5 – TABELA COMPARATIVA SUBPROCESSOS DE IMPLANTAÇÃO

EMPRESAS	FASES			
	'ONBOARDING'	'SETUP'	TREINAMENTO	VALIDAÇÃO
'STARTUP'	X	X	X	X
EMPRESA A	X	X	X	
EMPRESA B	X	X	X	
EMPRESA C	X	X	X	

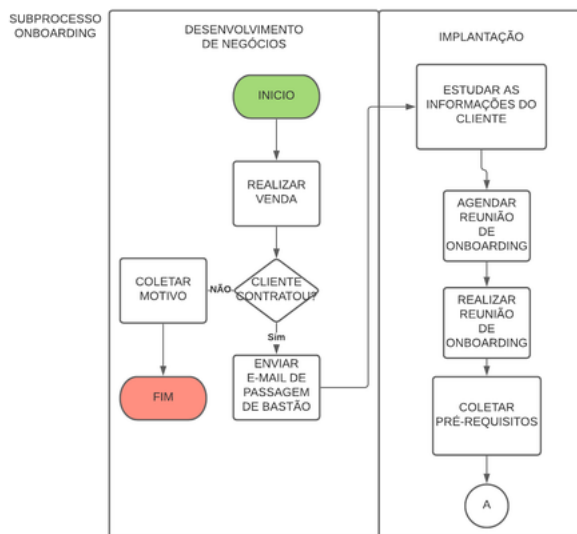
Fonte: Documento Internos da Startup, 2021.

Com isso, a principal diferença encontrada era que enquanto a 'Startup' tinha uma fase dentro do seu processo de implantação voltada a acompanhar a construção do projeto de 'chatbot' dos seus clientes. As outras empresas estudadas no 'Benchmarking' buscavam outras formas de garantir a adoção dos seus produtos sem acompanhar seus clientes nesta etapa.

Foi percebido também diferenças na forma como essas empresas executavam as suas fases de 'onboarding', 'setup' e treinamentos. Através dessas diferenças foi possível identificar pontos de melhorias nos subprocessos que formavam o processo de implantação.

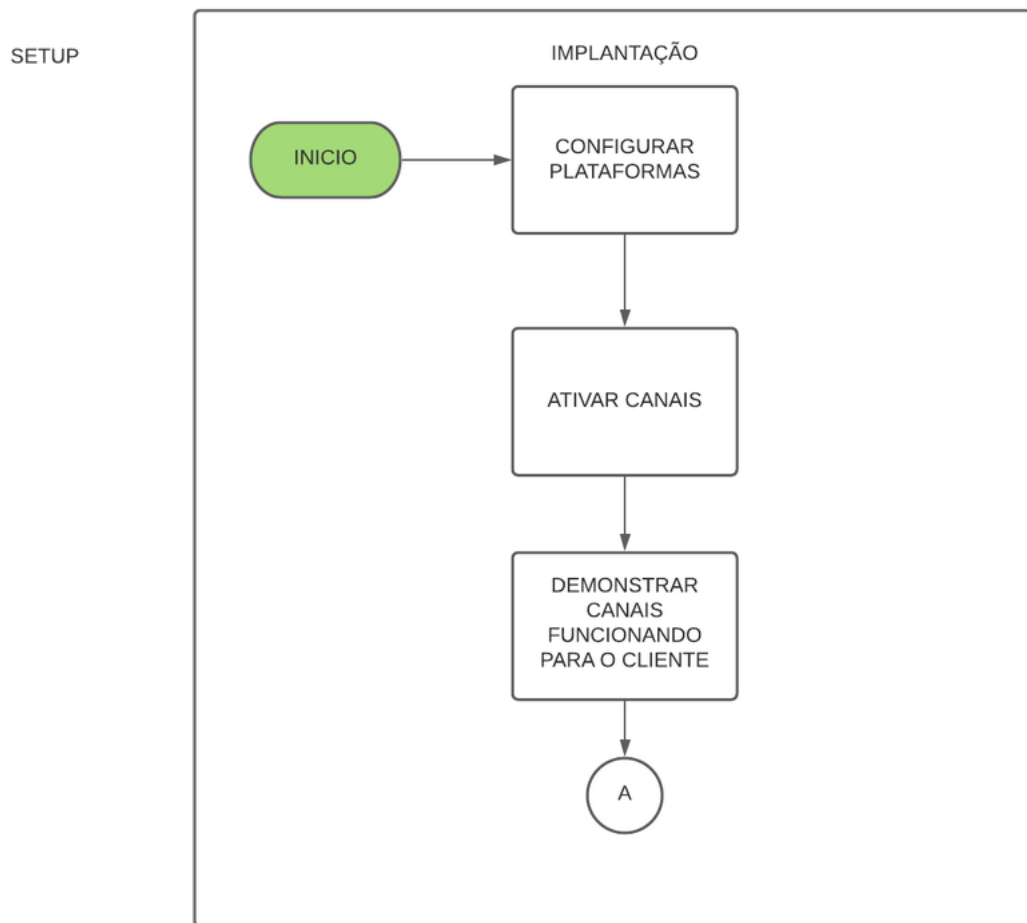
A primeira mudança realizada para apoiar o processo de redesenho foi definir o que era considerado uma implantação bem sucedida, dessa forma foi possível definir premissas que nortearam o redesenho. Com isso, as novas etapas dos subprocessos do novo processo de implantação foram desenhadas e podem ser visualizadas nos fluxogramas abaixo:

Figura 13 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - 'ONBOARDING'



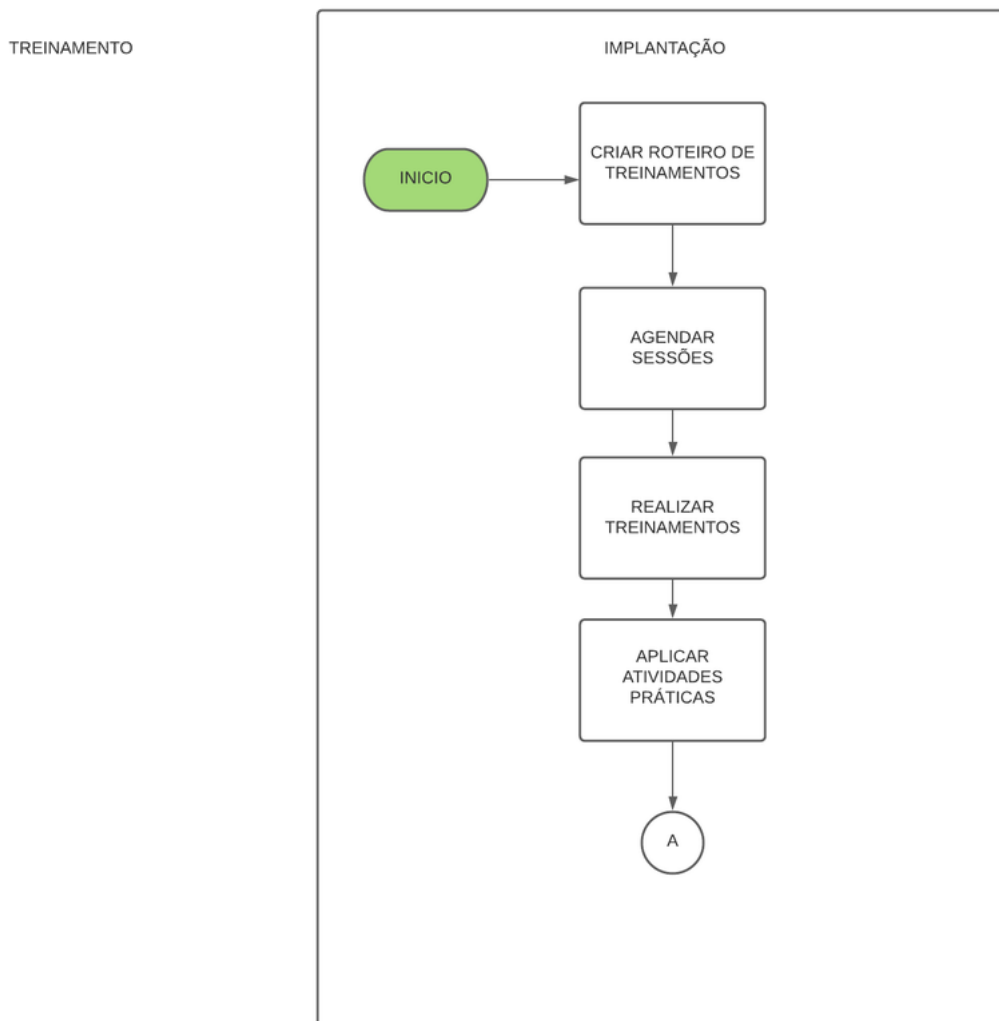
Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

Figura 14 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - 'SETUP'

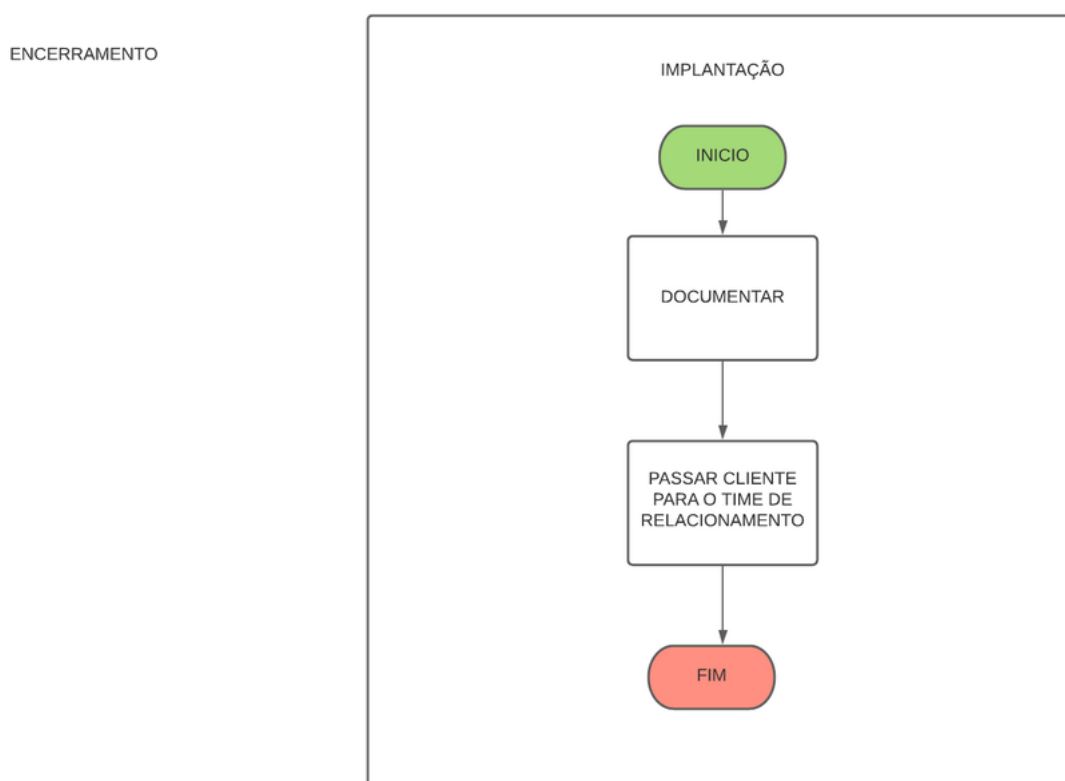


Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

Figura 15 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - TREINAMENTO



Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

Figura 16 – FLUXOGRAMA NOVO SUBPROCESSO DE IMPLANTAÇÃO - ENCERRAMENTO

Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

O novo processo de implantação trouxe mudanças com a exclusão da etapa de validação. Além disso, foi feita mudanças na forma de realização nos outros subprocessos que forma o processo macro. Com estas mudanças, foi necessário estruturar uma metodologia para disseminar este novo processo para o time que ficaria responsável por executá-los e para as partes interessadas.

4.4 IMPLANTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

Após o redesenho partiu-se para a utilização desse novo desenho. Para apoiar o processo de implantação foi realizada uma série de atividades. Essas atividades tinham como foco disseminar o novo processo entre as áreas que se relacionam com o processo e também capacitar os analistas do time de implantação na aplicação desse novo processo. Na tabela abaixo é possível ver a relação de ações que foram realizadas:

Tabela 6 – PLANO DE AÇÃO PARA IMPLANTAÇÃO DO NOVO PROCESSO

Ação	Público-alvo	Como será realizada
Disseminar novo processo	Setor de Desenvolvimento de negócios; Área de Relacionamento; Líderes da 'Startup'.	Reunião de apresentação do novo processo.
Capacitar analistas de implantação no novo processo	Analistas de implantação	Criar trilha de capacitação no novo processo.
Acompanhar primeiro 3 clientes no novo processo	Clientes	Supervisão direta do diretor de serviços e do coordenador de implantação nas 3 primeiras implantações no novo processo.

Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021.

Dentro da ação de disseminar o novo processo para os 'stakeholders' foi criado um guia que descrevia o que seria considerado um cliente implantado no novo processo. Bem como a divulgação e compartilhamento dos fluxogramas e materiais de apoio do processo redesenhado. Na figura abaixo podemos ver o material de apoio sobre os critérios de implantação:

Figura 17 – CRITÉRIOS DO NOVO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO

O que consideramos implantado?



	Coleta e Engajamento	Content Bot	Atendimento Digital
Ativação de Canais	X	X	X
Treinamento 1	X	X	X
Treinamento 2		X	X
Treinamento 3			X

Fonte: Apresentação interna do novo processo de implantação, 2021.

Na ação de capacitação foram realizados treinamentos teóricos sobre o novo processo e também simulações para que os analistas pudessem pôr em prática de forma simulada o processo redesenhado. Por fim, foi realizado um acompanhamento mais próximo das três primeiras implantações no novo processo. Dessa forma foi possível identificar o que no novo processo não se encaixava na rotina dos analistas e o que estava fluindo bem na execução.

Após isso, o processo foi finalmente implementado e começou a ser executado no mês de maio de 2021. Com isso, ficou agendado um monitoramento três meses após para aferir os resultados do redesenho.

4.5 ACOMPANHAMENTO DO DESEMPENHO

O novo processo foi sendo acompanhado de forma mensal através de três indicadores principais:

- Satisfação dos clientes com os treinamentos fornecidos;
- Satisfação dos clientes com o processo de implantação;
- Tempo (dias úteis) para a concluir o processo.

Dessa forma era possível acompanhar se o processo estava seguindo as premissas de aumento de satisfação dos clientes e de redução do tempo, impactando diretamente em dois objetivos estratégicos:

- Tornar o cliente a razão da nossa existência;
- Crescer de forma sustentável.

O acompanhamento mensal servia para correção de ações durante a rotina. Após três meses da implementação do novo processo foi feito um estudo mais aprofundado de todos os clientes que tinha passado pelo novo processo. O estudo visou aferir o sucesso ou não da iniciativa e identificar pontos de melhoria.

Com o levantamento das informações dos clientes implantados no novo processo, foi possível identificar melhorias nos indicadores. O indicador de satisfação com o processo saiu de 33% em maio para 60% em agosto (Fonte: Documentos Internos da 'Startup, 2021). Esse aumento representou um crescimento de cerca de 80% na satisfação dos clientes. Para avaliar foi realizada uma pesquisa com todos os clientes após a conclusão do processo. O mesmo crescimento pode ser visto no indicador de satisfação com os treinamentos.

Com relação à duração do processo, o processo antes do redesenho tinha uma duração média de 83 dias úteis (Fonte: Documentos Internos da 'Startup', 2021). Após o redesenho a média de duração em dias úteis do processo foi de 22 dias (Fonte: Documentos

Internos da 'Startup', 2021). Representou uma redução de cerca de 70% na duração do processo.

Porém percebeu-se também que com a mudança do processo, diversos clientes não tinham o seu projeto lançado no primeiro mês após a finalização da implantação. Essa informação demonstrou a necessidade de revisar o processo para ajustar as etapas que poderiam contribuir com o lançamento do projeto pelo cliente.

Com isso, com base nos comentários recebidos e nas análises feitas foi possível uma nova revisão visando tornar o processo mais prático.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo objetivou apresentar a dinâmica de resenho de processos aplicada em uma 'Startup'. Foi demonstrada a partir da seguinte pergunta: Como redesenhar o processo de implantação visando o aumento da qualidade e gerando maior competitividade para a startup? Como resposta obteve-se uma descrição detalhada do caso.

Com os resultados, Foi possível apresentar a caracterização da organização e sua estrutura organizacional. Foi observada também a visão estratégica do negócio e a origem do projeto de resenho a partir da necessidade estratégica apresentada nos objetivos da organização. A partir daí houve a descrição da mobilização de recursos feitas para a realização do projeto e dos aspectos relevantes do projeto na organização, bem como a metodologia seguida.

A partir do exposto, pôde ser aprofundada a dinâmica utilizada pela 'Startup' para redesenhar o seu processo de negócio - processo de implantação-. Demonstrando como foi aplicada de forma prática e detalhando passo a passo a metodologia implantada, analisando sua dinâmica de utilização e identificando ferramentas que foram utilizadas.

Esse detalhamento da dinâmica do projeto de redesenho compõe um produto essencial da pesquisa. Sendo esses pontos cruciais para os leitores e profissionais da área aprenderem com a experiência prática das diversas teorias das etapas de redesenho. Agregando assim subsídio para que seja adaptado uma melhor forma de aplicação nas organizações que fazem parte.

O resenho de processo foi fundamental para o atingimento dos resultados previstos na estratégia da organização. Utilizar das principais etapas propostas pelos diversos autores que conceituam o resenho, facilitou a implementação da metodologia pela 'Startup'. Dessa forma, foi possível a aplicação da metodologia de modo bem estruturado com uma ordem cronológica que permitiu o encadeamento das atividades. Assim o produto de uma etapa deu base para o início da subsequente.

Com o projeto de resenho aplicado foi possível analisar os resultados que as mudanças geraram, delimitando como foi realizado esse processo de análise. Dessa forma já foi possível obter alguns resultados de melhoria nos indicadores de satisfação e tempo médio de duração do processo. Isso demonstra o impacto da aplicação da metodologia de redesenho de processo na melhoria dos indicadores (chaves) da organização.

A aplicação da metodologia também permitiu a troca e relação entre diversas equipes envolvidas com o projeto o que fez com a gestão de processos fosse um tema central e de discussão entre esses times.

Por fim, os resultados que o trabalho resultou até aqui e o conhecimento adquirido até o presente momento torna possível uma abrangência para sugestões de futuras melhorias do próprio processo redesenhado na organização. Contribuindo para o surgimento de outros trabalhos na área de redesenho de processos. Dessa forma pode surgir estudos que visem

avaliar de forma quantitativa e/ou qualitativa os resultados da aplicação da metodologia de redesenho de processos. Esses estudos podem ter como base os indicadores aqui também utilizados como de redução de tempo operacional do processo, satisfação do cliente e outros.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011. (a).
- BERLITZ, F. de A. **Otimização do processo de gestão de amostras em um laboratório clínico**. 2009. Trabalho apresentado ao 43o Congresso Brasileiro de Patologia Clínica e Medicina Laboratorial, tema livre no 233, Belo Horizonte (MG), ago. 2009. Disponível em: . Acesso em: 3 dez. 2021.
- BARNES, R. M.. **Estudos de Movimentos e Tempos**, São Paulo, editora Edgard Blucher, 1982.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: EDG, 1999.
- CBOK, Bpm. Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento. **Association of Business Process Management Professionals**. ABPMP BPM CBOK, v. 3, p. 13, 2013.
- CURY, Antônio. **Organização Métodos uma Visão Holística: Perspectiva Comportamental, Abordagem Contingencial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- DAVENPORT, T. H. **Process innovation: reengineering work**. Boston: Harvard Business School, 1993.
- EL SAWY, O. A. **Redesigning enterprise processes for e-business**. Nova York: Irwin/McGraw-Hill, 2001.
- EL SAWY, O.; JOSEFEK, R. **Business process as nexus of knowledge**. Handbook on Knowledge Management, Berlin, v. 1, p. 425-438, SpringerVerlag 2003.
- Ellwanger, M. C. (2011). **Uso da gestão de processos para o redesenho do planejamento estratégico em uma instituição de ensino superior**, Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em Sistemas e Processos Industriais, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, RS.
- FERNANDES, M. M.. **Análise de processo de seleção de projetos seis sigma em empresas de manufatura no Brasil**. Dissertação Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção, Itajubá, MG, UNIFEI, 2006.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M.. **Service management: operations, strategy, and information technology**. 2. Ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998.

- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HAMMER, M. **Reengineering work: don't automate, obliterate**. Harvard Business Review, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.
- KETTINGER, W. J.; TENG, J. T. C.; GUHA S. **Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools**. MIS Quarterly, v. 21, n. 1, p. 55-80, 1997.
- LAROUSSE. **Dicionário Ilustrado da Língua Portuguesa**. Coordenação editorial Diego Rodrigues, Fernando Nuno, Naiara Raggiotti (Estúdio Sabiá). São Paulo: Larousse do Brasil, 2004.
- Longaray, A. A.; Pereira Jr., E. F. Z.; Munhoz, P. R. et al. (2018), "**Propostas de redesenho de processos e o papel das equipes organizacionais: uma análise da produção científica à luz da bibliometria**", *Sistemas & Gestão*, Vol. 13, No. 2, pp. 246-254, disponível em: <http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1386> (03 dez. 2021.).
- MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **O Processo Nosso de Cada dia: Modelagem de Processos de Trabalho**. 2 ed. Rio de Janeiro: QualityMark. 2010.
- MORENO, Valter; SANTOS, Lucia Helena Andrade dos. **Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 17, n. 1, p. 203-230, 2012.
- NBR ISO 9000. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2000. 26 p.
- NEDER, R. **Gestão de Processos de Negócios**. Cuiabá: UFMT – Universidade Federal do Mato Grosso, 2021. Disponível em: https://setec.ufmt.br/ri/bitstream/1/59/3/Gestao_Processos_Negocios_2021.pdf Acesso em: 20 nov. 2021.
- OAKLAND, J. **Gerenciamento da Qualidade Total**. São Paulo: Nobel, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos – Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 2006 .
- RIES, Eric. **A startup enxuta: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas**. São Paulo: Leya, c2012.
- RODRIGUEZ, Julian Andres Herman. **Start-up Development in Latin America: The Role of Venture Accelerators**, 2015.

SOLIMAN, F. **Optimum level of process mapping and least cost business process reengineering**. International Journal of Operations Production Management, p.810-816, 1999.

SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver**. Harvard Business Review, Jan/Fev, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Disponível em: https://saudeglobaldotorg1.files.wordpress.com/2014/02/yinmetodologia_da_pesquisa_estudo_de_caso_yin.pdf Acesso em: 26 jan. 2022.