

**INSTITUTO BRASILIENSE DE DIREITO PÚBLICO – IDP  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE BRASÍLIA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU*  
MBA EM LOGÍSTICA, MOBILIZAÇÃO E MEIO AMBIENTE / GETRAM**

**TEODORO THIELEN DE PAULA**

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA AIRSHIP DO  
BRASIL: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA**

**BRASÍLIA  
DEZEMBRO 2015**

**TEODORO THIELEN DE PAULA**

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA AIRSHIP DO  
BRASIL: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Logística, Mobilização e Meio ambiente.

Orientador: Prof MSc RÔMULUS ANTÔNIO  
FREDERICO LOPES

**BRASÍLIA  
DEZEMBRO 2015**

**TEODORO THIELEN DE PAULA**

**ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA AIRSHIP  
DO BRASIL: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Pós-Graduação – MBA em Logística, Mobilização e Meio Ambiente / GETRAM como requisito parcial para a obtenção do título de especialista em Logística, Mobilização e Meio ambiente.

Brasília-DF, 16 de dezembro de 2015.

---

Prof Msc Rômulus Antônio Frederico Lopes  
Orientador

---

Prof. Dr Marcelo Augusto de Felippes  
Membro da Banca Examinadora

---

Prof. Esp Ana Paula Motta Cardoso  
Membro da Banca Examinadora

# ANÁLISE E MELHORIA DE PROCESSOS COMERCIAIS NA AIRSHIP DO BRASIL: ESTUDO DE CASO E PROPOSTA

Teodoro Thielen de Paula

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>4</b>
<b>1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
1.1. REFERÊNCIA HISTÓRICA DOS PROCESSOS.....	5
1.2. GESTÃO DOS PROCESSOS .....	6
1.3. GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) .....	6
<b>2 METODOLOGIA .....</b>	<b>6</b>
2.1. NATUREZA, ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA.....	6
2.2. DEFINIÇÃO DE AMOSTRA E DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO.....	7
2.3. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	7
<b>3. ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>9</b>
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS E ARGUMENTAÇÃO. 10</b>	<b>10</b>
4.1. RELATÓRIO DE PESQUISA.....	10
4.2. RESULTADOS DA PESQUISA.....	11
4.3. ARGUMENTAÇÃO.....	12
4.4. APRESENTAÇÃO DE FERRAMENTAS.....	13
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>17</b>

**RESUMO:** Processos eficientes acarretam menores custos, maiores receitas, funcionários motivados e clientes mais satisfeitos. Este artigo apresenta, no contexto de um estudo de caso, conceitos básicos sobre processos comerciais, assim como uma análise das deficiências observadas pela ineficácia e/ou inexistência desse tipo de processo na Coordenação Comercial da Airship do Brasil Indústria Aeronáutica Ltda. e em relação às demais áreas da empresa. Como parte da conclusão, o autor propõe a implantação de uma gestão por processos e apresenta algumas ferramentas atuais e disponíveis no mercado para o mapeamento de processos no geral, para que em seguida, ela possa ser usada pela empresa em questão.

**Palavras-chave:** Gestão, processos, coordenação e comercial.

**ABSTRACT:** Efficient processes entail lower costs, higher revenues, motivated employees and happier customers. This article presents, in the context of a case study, basics of business processes, as well as an analysis of the deficiencies observed by inefficiency and / or lack of this type of process in the Commercial Coordination of Airship of Brazil Indústria Aeronáutica Ltda. and concerning other areas of the company. As part of the conclusion, the author proposes the implementation of a management by processes and presents existing tools available in the market for mapping processes in general, so the company may implement it.

**Keyword:** Management, processes, coordination and commercial.

**RESUMEN:** Procesos eficientes implican menores costos, mayores ingresos, empleados motivados y clientes más satisfechos. Este artículo presenta, en el contexto de un estudio de caso, aspectos básicos de los procesos de negocio, así como un análisis de las deficiencias observadas por la ineficiencia y / o la falta de este tipo de proceso en la Coordinación Comercial de dirigible de Brasil Indústria Aeronáutica Ltda. y en relación a las otras áreas de la empresa. Como parte de la conclusión, el autor propone la implementación de una gestión por procesos y proporciona herramientas existentes en el mercado para mapear procesos en general, para que la empresa lo implemente.

**Palabras clave:** Gestión, procesos, coordinación y comercial.

## INTRODUÇÃO

A situação problema apresentada neste artigo científico é a busca por uma solução para os problemas, advindos da inexistência de processos comerciais, enfrentados pela Airship do Brasil (ADB) no atendimento a clientes, visando à maior eficiência e melhor qualidade na atividade comercial nos processos produtivos da empresa. Para tal, são analisadas as consequências da inexistência e/ou inadequação de processos comerciais em organizações e empresas privadas e em seguida buscar ferramentas que possam ser aplicadas às empresas como a ADB, para a melhoria de qualidade no atendimento aos clientes e eficiência em seus processos produtivos.

Esta pesquisa foi motivada pela característica da empresa ADB não possuir uma gestão de processos comerciais e, em consequência, não ter uma rotina durante o atendimento a clientes. A gestão de processos refere-se à aplicação de conhecimentos (humanos, financeiros, físicos e procedimentos gerenciais) que inter-relacionados geram um produto final levando à qualidade no atendimento aos clientes e em seus processos produtivos (GUELBERT, 2012).

Esta pesquisa científica contribui para a futura melhoria dos processos comerciais da ADB e valorização do cliente, apresentando ferramentas que possam vir a ser aplicadas ao departamento comercial devido à importância da excelência na qualidade de atendimento ao

futuro cliente de produtos de altíssimo valor agregado, com longo ciclo de vida, que é o caso dos produtos da Airship do Brasil.

Este trabalho se justifica pela necessidade de se encontrar uma solução para a gestão de processos no atendimento ao cliente da ADB, diante da inexistência de uma gestão ou mapa de processos visando à melhoria de qualidade do atendimento, à redução de retrabalhos e à eliminação de erros no atendimento dos pedidos do cliente. “Melhores processos acarretam menores custos, maiores receitas, funcionários motivados e clientes mais felizes” (UNDERDAHL, 2014).

Sendo assim, além do problema elencado acima, este trabalho busca soluções para outras questões relacionadas à citada questão, a saber: quais os problemas enfrentados por empresas que não dispõem de processos comerciais estabelecidos? Quais ferramentas de gestão por processos podem ser empregadas para solucionar os problemas nas atividades da Coordenação Comercial da ADB?

A hipótese assumida neste trabalho é que a implantação de um mapa de processos permitirá uma padronização das atividades da Coordenação Comercial, bem como uma retro análise visando a melhoria constante por meio de pesquisas de qualidade no atendimento, interno e externo à empresa, sendo este o melhor encaminhamento para a solução para os problemas enfrentados pela área comercial no momento do atendimento ao cliente.

Com isto, este artigo científico poderá funcionar como impulsionador na organização da empresa, apresentando ferramentas para a criação de um mapa de processos que permitirá atender aos requisitos de qualidade e eficiência para a área comercial.

## **1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **1.1. REFERENCIAL HISTÓRICO DOS PROCESSOS**

Os temas “processos” e “gestão” não podem ser considerados como algo inovador no meio empresarial. Estima-se que as primeiras organizações já tivessem algum tipo de processo e gestão para funcionar e ter sucesso, mesmo que de forma primitiva (SMITH, R , 2007). As ferramentas e técnicas empregadas por essas organizações também não são recentes, podendo citar os modelos de Taylor e de Ford dos anos 1920.

No início do século XX, melhorias de processos começam a ser discutidos com mais frequência pelas organizações. A chamada de “Reengenharia de Processos”, conceito que surgiu nessa época, prega a desconstrução completa dos processos existentes e a criação de

processos novos, complementarmente aos existentes na época, pois a responsabilidade passa a ser da gerência deste ciclo e não dos técnicos de TI (Tecnologia Informação), assim não devendo se preocupar em aprofundar nos conceitos tecnológicos. (SMITH e FINGAR, 2003).

## 1.2. GESTÃO DE PROCESSOS

Um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho no tempo e no espaço, com começo e fim, insumos e resultados identificados sobre uma estrutura para uma ação ou atividade (DAVENPORT, 1994). Também podem ser considerados processos, um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da Organização para gerar os resultados definidos a fim de apoiar objetivos maiores (HARRINGTON, 1993).

Uma Gestão de Processos é vista como o enfoque de um conjunto de atividades ou etapas que visam à melhoria da qualidade dos serviços e/ou produtos de uma organização. Teoricamente, a transformação que decorre das atividades da gestão de processos deve adicionar valor e criar resultados úteis e eficazes ao receptor anterior ou posterior à cadeia produtiva (JOHANSSON ET AL., 1995).

## 1.3. UMA GESTÃO DE PROCESSO DE NEGÓCIO (BPM)

Autores diversos trazem o conceito de Gestão de Processos de Negócios, BPM (*Business Process Management*). Trata-se de uma visão da organização com ênfase no trabalho horizontal em detrimento da hierarquia vertical de trabalho, advinda das técnicas de gestão pela qualidade total e da reengenharia de processos (GOLDKUHL e LIND, 2008).

Define-se, ainda, gestão por processos como um modelo de gestão organizacional, com foco nos processos (BARBARÁ, 2006). Assim a organização deverá, inicialmente, pensar em sua melhor forma de fazer sucesso, evitando o efeito silo dentro da organização, quando empresas funcionam de maneira exclusivamente funcional, onde se lida com as atividades a medida que suas necessidades ocorrem, cujo modelo de gestão possui muitas lacunas (JETSON; NELIS, 2008).

## 2. METODOLOGIA

### 2.1. NATUREZA, ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA

Este trabalho é um estudo de caso aplicado e pretende contribuir de maneira prática para solucionar um problema concreto enfrentado pela Airship do Brasil (ADB) no atendimento a clientes visando a maior eficiência e melhor qualidade de sua atividade comercial e, conseqüentemente, de seus processos produtivos.

A coleta de dados, neste trabalho, foi realizada por meio de questionário no qual se realizaram perguntas de caráter qualitativo a gestores de todas as áreas da ADB, sendo posteriormente as respostas analisadas e interpretadas para se alcançar os objetivos propostos neste TCC, que são identificar os problemas devido a inexistência de processos comerciais e propor soluções e ferramentas para esses problemas.

## 2.2. DEFINIÇÃO DA AMOSTRA E DELINEAMENTO DO ESTUDO DE CASO

Após definir as questões que seriam tratadas na pesquisa, segundo o método utilizado, realizou-se o estudo de caso para obter as informações desejadas. Este método pode englobar vários casos, mas no contexto deste trabalho, optou-se apenas pelo estudo do caso único. Esta escolha se deu pelo fato de representar uma situação típica que é a implantação de processos comerciais da ADB, aplicáveis à área comercial da empresa, a qual faz a ligação dos clientes com a linha de produção aeronáutica e, futuramente, para a prestação de serviços diversos.

O delineamento do estudo de caso se fez em cinco etapas, a seguir citadas: inicialmente se fez a escolha do caso, em seguida, fez-se a identificação das percepções a serem obtidas sobre o caso; após, a coleta dos dados por meio de entrevista; em seguida a análise dos dados com o uso de métodos qualitativos e quantitativos, por fim chegou-se ao resultado e à conclusão do presente trabalho.

## 2.3. COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A coleta de dados ou evidências se deu por meio de entrevista estruturada por *e-mail* em que se indaga aos respondentes-chave sobre suas opiniões ou interpretações a respeito de assuntos relativos ao trabalho (YIN, 2005). Optou-se por este tipo de entrevista visando à agilidade e à facilidade de responder dentro da organização em caso.

Os respondentes correspondem aos gestores (diretores, gerentes e coordenadores) de diferentes aéreas da ADB que interagem com o departamento comercial da ADB.



Os questionários foram enviados via correspondência eletrônica para um total de 14 respondentes. Buscou-se identificar a qualidade do relacionamento entre a Coordenação Comercial e as demais áreas assim como a eficácia das atividades comerciais em relação às fraquezas e clientes da empresa, com questões de tipo ordinal, onde se estabelece um grau de importância por ordem numérica. Também buscou-se analisar o conhecimento destes respondentes em relação aos tipos de processos, ferramentas e análises de processos. O roteiro completo do questionário segue abaixo:

- 1) Como é o relacionamento entre sua área e a Coordenação Comercial da empresa (Airship do Brasil-ADB)?

Opções de respostas: Inexistente/ Muito Ruim/ Ruim/ Boa/ Muito Boa.

- 2) Em sua opinião, que processos da **Coordenação Comercial** são os de maior importância para os clientes da ADB?

**Quadro 01 – Opções de resposta da pergunta 2**

Qualidade no atendimento ao cliente
Prospecção de novos clientes
Tempo de atendimento às solicitações de outros departamentos da ADB
Conhecimento detalhado de todos os produtos da ADB
Montagem do TLR junto ao cliente

Fonte: o próprio autor - 2015

- 3) Considerando as fraquezas citadas embaixo, quais são as mais significativas para a Coordenação Comercial da ADB?

**Quadro 02 – Opções de resposta da pergunta 3**

Informações desatualizadas e incompletas dos produtos da ADB (para o cliente)
Falta de capacidade em atender muitos pedidos por produtos customizados
Tempo de atendimento aos pedidos das outras áreas da ADB
Falta de conhecimento detalhado de todos os produtos da ADB
Falta de processo claro para montagem do TLR junto ao cliente

Fonte: o próprio autor - 2015

- 4) Em sua opinião, os processos da Coordenação Comercial da ADB são claros e eficazes?

Opções de respostas: Desconheço/ Muito Ineficazes/ Ineficazes/ Eficazes/ Muito eficazes.

- 5) Assinale os modelos de gestão de processos que você conheça e/ ou já tenha utilizado.

**Quadro 03 – Opções de resposta da pergunta 5**

BASICO	W52H
Brainstorm	Pareto
Diagrama de Causa/Efeito (Ishikawa)	PDCA
BPM-CBOK	Outros:

Fonte: o próprio autor - 2015

- 6) Assinale que ferramentas de mapeamento para gestão de processos que você conheça e/ ou já tenha utilizado?

**Quadro 04 – Opções de resposta da pergunta 6**

SYDLE BPM (sidle.com)	Orquestra BPMS (cryo.com.br)
Aura Portal BPM (auroraportal.com)	K2 BPM (k2.com)
BIZAGI BPMS (bizagi.com)	Maestro BPM (maestro.inf.br)
ARPO (software gratuito)	Supravizio BPM (venki.com.br)

Fonte: o próprio autor - 2015

Para o tratamento das respostas, utilizou-se o método de análise de conteúdo quantitativo, baseada em técnicas estatísticas, e método qualitativo, onde se fez uma análise indutiva por interpretação de resultados não numéricos, para fazer uma leitura adequada das questões fechadas. O tratamento dos dados ocorreu de forma objetiva, que não abrindo espaço para contextualizações.

### 3. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso se delimitará ao departamento comercial da empresa Airship do Brasil Indústria Aeronáutica Ltda. (ADB). Formalizada em 2005, a ADB tem como objetivo desenvolver, fabricar, comercializar e operar aeronaves e soluções utilizando tecnologias mais leves que o ar.

Além da Presidência e Vice Presidência, a empresa é composta por duas Diretorias: a Diretoria Técnica e a de Operações (DTO) e Diretoria de Relações Estratégicas, Institucionais, Comerciais e Administrativa (DREICA). A Coordenação Comercial é diretamente ligada à Gerência Comercial que é ligada à DREICA.

A Coordenação Comercial não se limita a atender aos clientes, mas também atua no estabelecimento de parceria com outras instituições e contratos comerciais; portanto a Coordenação Comercial mantém estreita relação com a área técnica de quem ela depende para atender aos clientes e parceiros.

Como a empresa está ainda em fase de desenvolvimento de seus produtos, a necessidade por um departamento comercial dedicado ainda não é tão marcante. Porém, com o número de demandas específicas de potenciais clientes aumentando e a previsão do lançamento de um novo produto para o primeiro semestre de 2016, o qual deverá criar reais possibilidades de faturamento, a necessidade de uma melhor estruturação nas atividades comerciais da empresa se faz sentir mais fortemente, pois não há processos estabelecidos nas atividades a serem realizadas. Atualmente, cada caso comercial é tratado como único, assim perdendo-se tempo com adequações e retrabalhos.

#### **4. ANÁLISE DE RESULTADOS E ARGUMENTAÇÃO**

##### **4.1. RELATÓRIO DE PESQUISA**

Esta seção traz a percepção dos respondentes acerca dos pontos sinalizados no subtópico 3.3. e no questionário. Durante o mês de outubro, de 2015, foram enviados questionários idênticos à 14 gestores de diversas áreas da empresa Airship do Brasil.

A análise dos dados se deu por meio da categorização dos dados obtidos por meio de dois tipos de questões: de múltipla escolha e escala de avaliação. No tipo de questão de múltipla escolha, o resultado da pesquisa veio pela maior frequência do item escolhido pelos respondentes seguido pelo segundo item de maior frequência. No tipo de questão de escala por avaliação, utilizando-se da escala Likert, onde os respondentes especificam seu nível de concordância e/ou preferência em relação à pergunta, buscou-se o resultado cuja soma dos valores respondidos por item fosse maior que 72% da pontuação total, assim delimitando os itens de interesse em até dois por pergunta.

Finalmente as duas últimas perguntas do questionário destinavam-se a coletar informações sobre o grau de conhecimento dos respondentes em relação aos modelos de processos e suas ferramentas. A análise das respostas destas perguntas se fez de modo qualitativo, onde a leitura e resultado é subjetiva, sem a necessidade de modelos estatísticos para se chegar a uma conclusão.

## 4.2. RESULTADOS DA PESQUISA

Após análise dos resultados obtidos nos questionários respondidos foram observadas as seguintes tendências:

- O relacionamento da coordenação comercial com as demais áreas da empresa (ADB) é de boa para muito boa. Portanto, não se encontra nenhuma evidência de animosidade entre as diferentes áreas da ADB e a área comercial.
- Os aspectos mais importantes com vistas no cliente são a qualidade do atendimento ao cliente de forma geral e a montagem da ficha de requisitos do produto (*Top Level Requirement - TLR*) junto ao cliente. Estes foram os dois itens que se destacaram com pontuação acima de 72%.
- As duas fraquezas de maior significância para a coordenação comercial da empresa, segundo os respondentes, são as informações desatualizadas e incompletas que são repassadas ao cliente a respeito dos produtos da ADB e a falta de capacidade em atender, por parte da empresa, a muitos pedidos por produtos customizados. Estes tópicos representam, com maior relevância, os pontos fracos da empresa em sua área comercial, segundo a pesquisa. Novamente, estes dois itens se destacaram com pontuação acima de 72%.
- Em relação à eficácia dos processos da Coordenação Comercial da ADB para manter um alto padrão nos serviços da área comercial, observou-se que a maioria dos respondentes não possuía conhecimento a respeito dos processos da Coordenação Comercial. Aqueles que consideraram ter mais conhecimento responderam que os processos estavam sendo parcialmente ineficazes.
- Nas últimas perguntas, dados sobre conhecimento pessoal a respeito dos processos foram coletados, verificando-se que os modelos para identificação dos processos mais conhecidos são *brainstorming*, seguido pelo modelo de diagrama de causa/efeito (ou diagrama de *Ishikawa*) e *5W2H* (*What* – o que será feito, *when* – quando será feito, *who* – por quem será feito, *where* – onde será feito, *why* – por que será feito, *how* – como será feito e *how much* – quanto custará). Porém poucas ferramentas para mapeamento de processos foram assinaladas, sendo a ferramenta BIZAGI BPMS a destacada.

Após análise destas respostas, aliado ao estudo de caso da empresa Airship do Brasil visualizou-se, de forma mais clara, o estado atual em que se encontra a Coordenação Comercial em relação a seus próprios processos e em relação ao restante da ADB.

#### 4.3. ARGUMENTAÇÃO

A Coordenação Comercial se defrontará com vários desafios para conseguir aperfeiçoar sua atuação na área pretendida. O bom relacionamento entre a área comercial e as demais áreas da empresa serve como facilitador para projetos e processos multidisciplinares onde a fluidez das informações e atenção aos detalhes são muito importantes. Igualmente isso facilitará o aprimoramento dos processos comerciais, pois a Coordenação Comercial poderá contar com o apoio das demais áreas com menor restrição. No entanto, com atividades falhas e pouco conhecidas pelas outras áreas da empresa, este bom relacionamento poderá não ser suficiente para atender os clientes com qualidade.

Para a ADB isso significa que, apesar do apoio irrestrito à Coordenação Comercial, por meios próprios, deverá implantar uma gestão por processos para em seguida apresentá-la às demais áreas da empresa.

Como se observou no subtópico 5.2. a qualidade do atendimento ao cliente, assim como a definição do TLR junto ao mesmo, são os itens de maior importância levantados como em relação ao cliente, para a Coordenação Comercial. Afinal, a qualidade desse atendimento é o maior diferencial para qualquer empresa, assim como a capacidade de tal empresa em satisfazer às necessidades do cliente. O objetivo da Coordenação Comercial é o aprimoramento e a manutenção da alta qualidade no atendimento ao cliente. Segundo essa percepção, a Coordenação Comercial da ADB deve realizar a implantação de processos em duas frentes, simultaneamente: junto aos clientes e junto à área técnica, buscando mais rapidez e eficácia no fluxo de informações circulando entre as áreas comerciais e técnicas.

Um dos maiores determinantes da qualidade do atendimento são a qualidade e quantidade de informações repassadas ao cliente. Informações precisas e confiáveis permitem uma tomada de decisão mais fundamentada. Informações desatualizadas e incompletas são desmotivadoras para os clientes e uma fraqueza neste quesito do atendimento ao cliente pode inviabilizar a conclusão do negócio se processos claros e lógicos não forem seguidos para esta atividade. Portanto, pelos resultados obtidos, nota-se que essa é a maior fraqueza da ADB, sendo a implantação de processos eficazes para o atendimento ao cliente o que deve dar o suporte necessário à uma conclusão de negócios com sucesso.

Ainda assim, nem toda atividade a ser melhorada é afeto unicamente à Coordenação Comercial, pois existem atividades e tarefas que envolvem mais de uma área da empresa. Nestas situações que os processos são de muita importância, pois, eles regulam e especificam as responsabilidades de cada área, evitando-se, assim, retrabalhos e erros por falha de controle e/ou comunicação. Sobretudo quando se trata de atividades que controlam a customização de produtos. Na ADB, pela falta de limitadores e atividades de controle sobre estes pedidos específicos desperdiçam-se muitas horas de trabalho e recursos para a categorização sobre a viabilidade ou não do produto customizado. Um processo claro permitiria esta identificação de forma mais rápida e ágil, poupando desgastes desnecessários no relacionamento entre a área comercial e técnica.

A clareza e eficácia dos processos finalísticos de uma coordenação comercial são de grande importância para os envolvidos, mesmo sendo de outras áreas, pois permite uma clara e fácil delimitação das atividades e responsabilidades de cada processo por área e pessoa. Caso contrário, a cada pedido de clientes se cria um novo modelo funcional de processo, porém, ineficaz, sem especificações, limitadores de requisitos técnicos para produção e, objetivos claros, podendo gerar confusões internas e desgastando o relacionamento entre as diferentes áreas da empresa. No caso da ADB, a inexistência destes processos põe em risco a conclusão de negócios devido a problemas internos.

Os modelos e ferramentas para a gestão por processos são variados. Nota-se que a especificidade de cada modelo o torna mais ou menos adequado à atividade que os processos devem gerir. Portanto, deve-se buscar o modelo mais adequado para empresa e área específica que, no caso da ADB, é a Coordenação Comercial. No entanto, não obstante o modelo, existem diversas ferramentas para moldar os processos de forma compreensível e clara para toda a empresa. A escolha por uma ferramenta em detrimento de outra acaba sendo uma opção do gestor, pois estas ferramentas não requerem delimitações de qualquer forma, podendo-se usar desde ferramentas físicas como bloco de notas adesivas em paredes até *softwares* e *sites* específicos.

#### 4.4. APRESENTAÇÃO DE FERRAMENTAS

Nesta parte do presente trabalho, algumas ferramentas para o mapeamento de processos são apresentadas. Essas ferramentas servem como base para o desenho e modelagem de processos de forma geral e cada ferramenta traz suas peculiaridades de

manuseio, símbolos e fontes. Assim sendo, várias das ferramentas abaixo apresentadas podem ser utilizadas para o mapeamento de processos comerciais na empresa.

**Quadro 05 – Softwares para Mapeamento de Processos**

<p>Sydle BPM www.sydle.com</p>	<p>A Sydle BPM é uma ferramenta, desenvolvida pela empresa brasileira de mesmo nome, que permite a modelação de forma colaborativa de mapas de processos (para qualquer mercado), monitoramento em tempo das atividades, integração com outros sistemas de controle além de permitir acesso remoto por nuvem (internet).</p> <p>Desenvolvida para empresas de grande porte, entre seus clientes, estão: Carrefour, Estadão, Gerdau, HP, Iveco, Oi, Positivo entre outros.</p>
<p>Aura Portal BPM www.auraportal.com</p>	<p>Esta ferramenta foi projetada para ser versátil, adequando-se ao tamanho da empresa do cliente. Sobretudo empregada em serviços de engenharia, ela permite o acompanhamento de atividades e processos em tempo real, a modelação colaborativa assim como a integração junto à outras ferramentas de análise e financeiros.</p> <p>Igualmente ao caso anterior, esta ferramenta pode ser utilizada de forma remota, pois ela emprega o serviço de nuvem, na internet.</p> <p>Entre seus clientes estão: Toyota (estudo de caso premiado), Escola de Engenharia da Colômbia (ECI) entre outras empresas.</p>
<p>BIZAGI BPMS www.bizagi.com</p>	<p>A BIZAGI BPMS é uma das ferramentas de maior complexidade, pois permite um mapeamento de processos mais detalhado. Esta ferramenta foi umas das primeiras no mercado, porém atende preferencialmente empresas de grande porte.</p> <p>Ganhadora de vários prêmios, entre seus clientes estão: Air France, BEA Systems, Audi, Gearbulk, GE, Governo do Canadá entre outras empresas de pesos no mercado internacional.</p>
<p>ARPO www.klugsolutions.com (software pago e gratuito da Klug Solutions)</p>	<p>Ferramenta criada pela empresa brasileira Klug Solutions, a ARPO BPM é uma ferramenta de menor complexidade especializada em atividades e processos de TI. Ela permite desde a criação de mapas de processos convencionais até a criação de websites, por meio de suas ferramentas internas. Apesar da ferramenta permitir um</p>

	acompanhamento da gestão de processos pela internet, ela não provê soluções de serviço de nuvem. Empresa atuante, quase exclusivamente no mercado brasileiro.
Orquestra BPMS www.cryo.com.br	Esta ferramenta <i>online</i> foi desenvolvida pela empresa brasileira CRYO Technologies. A ferramenta existe em duas versões, iniciante e corporativo, onde elas diferem em complexidade e serviços. Entre suas funções normais de mapeamento de processos, ela tem como maior benefício a automação das atividades e processos. Está ferramenta e melhor aplicada nos mercados de serviços e educação.
K2 BPM www.k2.com	A K2 BPM é uma ferramenta moldada para a indústria farmacêutica e petroquímica, porém não exclui outros ramos de atuações e mercados. Assim como a maioria das empresas de mesmo porte, ela atua com base no serviço de nuvem (Sharepoint), dando acesso aos clientes e usuários de forma online. Agora ela tem um sistema próprio de emissão de relatórios, permitindo uma análise de início a fim.
Maestro BPM www.maestro.inf.br	De uma empresa brasileira de médio porte e alcance, seu <i>software</i> funciona via nuvem e pode ser usado com diversos objetivos dentro de uma mesma organização, como, por exemplo, a padronização de procedimentos, acompanhamento e concatenação de tarefas, registro de atividades e outros. Observa-se que pelo perfil de seus clientes ela opera, sobretudo, em empresas de serviço de saúde.
Supravizio BPM www.venki.com.br	Produzida pela empresa brasileira Venki, a ferramenta Supravizio BPM permite o desenho do fluxo de processos, formulários, aprovações, responsabilidades e e-mails. Sobretudo usado por empresas nacionais.

O próprio autor - 2015

Estas ferramentas existem no mercado e já são utilizados por empresas nacionais e internacionais de todos os segmentos. A implementação de qualquer destas ferramentas tem o suporte das empresas que as criaram, no entanto, para processos de complexidade inferior, o



mapeamento com uso de qualquer material de escritório (caneta, papel adesivo e fio) já é viável.

## CONCLUSÃO

O uso de processos claros e lógicos no âmbito de qualquer empresa permite maior clareza nas atividades a serem efetuadas e assim leva a uma melhoria na qualidade do atendimento ao consumidor que, por sua parte, fica satisfeito e poderá fazer propaganda da empresa para outros.

No caso da Airship do Brasil (ADB), estes processos comerciais são ineficazes ou inexistentes, portanto, muitas atividades comerciais, que envolvem várias áreas da empresa, acabam sendo repetidas, gerando uma perda de recursos financeiros, de tempo além da realização de retrabalhos. Com a implantação de uma gestão de processos no âmbito comercial da empresa, estas atividades seriam padronizadas e claras, permitindo, assim, uma melhor identificação dos responsáveis por processos e atividades. Outra vantagem de uma gestão de processos comerciais seria uma melhor interação entre as diversas áreas da empresa, assim permitindo um fluxo de informações dedicado e objetivo.

Assim, a implantação deverá fazer face em duas necessidades, ou seja, a satisfação dos clientes e a interação estreita e fluida entre as áreas comercial e técnica. Composta de várias fases e desafios, sua implantação deve iniciar-se pela criação de processos e sua divulgação aos gestores de interesse para que possam opinar e colaborar na revisão. Atualmente observa-se que muitos gestores desconhecem as atividades da Coordenação Comercial da ADB, o que se deve pela falta de uma interação fluida entre as diferentes áreas da empresa.

A pesquisa realizada para este trabalho denota também que um dos maiores desafios da ADB é a melhoria das informações sobre seus produtos, que, por motivos diversos acabam desatualizadas. Sendo assim, uma gestão por processos poderá criar rotinas de atualizações das informações com frequência sobre os produtos da empresa assim como permitiria uma interação dinâmica e objetivo entre as diferentes áreas da ADB para projetos customizados.

A estas conclusões deve-se ainda considerar que a empresa, objeto deste estudo, está ainda em fase de consolidação, portanto os processos a serem implantados estarão em constante mudança.

## REFERÊNCIAS

BARBARÁ, S.; **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. São Paulo: Qualitymark, 2006.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

GUELBERT, Marcelo; **Estratégia de Gestão de Processos e da Qualidade**, 1º Ed, IESDE Brasil, 2012

GOLDKUHL, G.; LIND, Mikael. ; **Coordination and transformation in business processes: towards an integrated view**. Business Process Management Journal, v. 14, no. 6, p. 761-777, 2008.

JESTON, J.; NELIS, J.; **Management by process: a roadmap to sustainable business process management**. 1º Ed, Elsevier, 2008.

JOHANSSON, Henry J. et al.; **Processos de Negócios**. São Paulo; Pioneira, 1995

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management (BPM): The Third Wave**, 1º edição, Editora Meghan-Kiffer Press, 2007

SMITH, R ; **Business Process Management and the Balanced Scorecard: Using processes as strategic drivers**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004.

UNDERDAHL, Brian: **Gerenciar os processos de negócios para Leigos**, 2º edição, Editora Wiley, 2014.

YIN, R. K.; **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. São Paulo: Bookman Companhia, 2005.

### Sítios eletrônicos pesquisados

**Sydle BPM**. Disponível em: <[www.sydle.com](http://www.sydle.com)>. Acesso em: setembro 2015.

**Aura Portal BPM**. Disponível em: <[www.auraportal.com](http://www.auraportal.com)>. Acesso em: setembro 2015.

**BIZAGI BPMS**. Disponível em: <[www.bizagi.com](http://www.bizagi.com)>. Acesso em: agosto 2015.

**ARPO**. Disponível em: <[www.klugsolutions.com](http://www.klugsolutions.com)>. Acesso em: setembro 2015.

**Orquestra BPMS**. Disponível em: <[www.cryo.com.br](http://www.cryo.com.br)>. Acesso em: novembro 2015.

**K2 BPM**. Disponível em: <[www.k2.com](http://www.k2.com)>. Acesso em: outubro 2015.

**Maestro BPM.** Disponível em: <[www.maestro.inf.br](http://www.maestro.inf.br)>. Acesso em: setembro 2015.

**Supravizio BPM.** Disponível em: <[www.venki.com.br](http://www.venki.com.br)>. Acesso em: outubro 2015.