

ESTUDO DA ANÁLISE DA MATURIDADE DE PROJETOS DE UMA EMPRESA DO SEGMENTO DE BEBIDAS

112

PROJECT MATURITY ANALYSIS STUDY OF A COMPANY IN THE DRINKS SEGMENT

Pedro Giannini Queiroz¹, Jefferson de Souza Pinto²

1- Graduado em Engenharia Mecânica, pela Faculdade de Engenharia Mecânica da Universidade Estadual de Campinas (FEM/UNICAMP); 2- Doutor em Engenharia Mecânica, pela Universidade Estadual de Campinas –UNICAMP, pesquisador da FEM/UNICAMP e docente do Instituto Federal de São Paulo, campus Bragança Paulista.

Contato: jeffsouzap@ifsp.edu.br

RESUMO

O presente trabalho tem por finalidade avaliar a influência da análise de maturidade no sucesso de projetos internos ou externos de uma empresa do segmento de bebidas. A proposta é elaborada através da implementação do modelo *Business Process Maturity Model* que mensura a maturidade em ambientes de *Business Process Management*, ou seja, avalia a maturidade em processos de negócios como o caso do Centro de Serviços Compartilhados objeto de estudo. Tal análise é interessante para que se possa avaliar a recorrência e sustentabilidade do alcance de sucesso com os projetos implementados na empresa alvo de estudo. Para fundamentar essa pesquisa, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que sustenta a argumentação nas etapas do estudo de caso. A pesquisa traz conceitos básicos de projeto e se aprofunda até o nível da explicação do modelo BPMM. Quanto aos métodos utilizados, a pesquisa tem caráter exploratório e natureza aplicada, já que ao final é proposto um modelo a ser implementado na empresa alvo de estudo e sua posterior avaliação. Como método amplo o trabalho se classifica em indutivo. O procedimento se trata do estudo de caso de apenas uma empresa do segmento de bebidas, sendo o objeto de estudo a administração financeira do Centro de Serviços Compartilhados dessa empresa. Vale ressaltar que o tempo do estudo é classificado como transversal. Através da coleta de dados foi possível realizar a aplicação do modelo *Business Process Management* de forma se estabelecesse o nível da administração financeira na pirâmide de maturidade. Constatou-se que tal macroprocesso se encontra no nível padronizado, no qual a rotina de operação se mostra pré-estabelecida e começa a gerar sinais de controle por ser parcialmente monitorada, além de ter processos da cadeia *end to end* parcialmente centralizados. Ao fim do estudo, constatou-se que a análise de maturidade como realizada traz destaque ao cliente, aumentando assim seu nível de satisfação com os produtos gerados, o que pode ser considerado sucesso em gestão de projetos.

Palavras-chave: Maturidade em projetos. Sucesso em projetos. Gestão de projetos. Projetos.

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the influence of maturity analysis on the success of internal or external projects of a company in the beverage segment. The proposal is elaborated through the implementation of the Business Process Maturity Model that measures the maturity in Business Process Management environments, i. e., it evaluates the maturity in business processes such as the Shared Services Center object of study. This analysis is interesting in order to assess the recurrence and sustainability of achieving success with the projects implemented in the company under study. To support this research, a bibliographic research was carried out that supports the argumentation in the stages of the case study. The research brings basic design concepts and goes deeper to the level of explanation of the BPMM model. As for the methods used, the research is exploratory and applied, since at the end a model is proposed to be implemented in the company under study and its subsequent evaluation. As a broad method, the work is classified as inductive. The procedure is a case study of only one company in the beverage segment, and the object of study is the financial management of the Shared Services Center of that company. It is worth mentioning that the study time is classified as cross-sectional. Through data collection, it was possible to

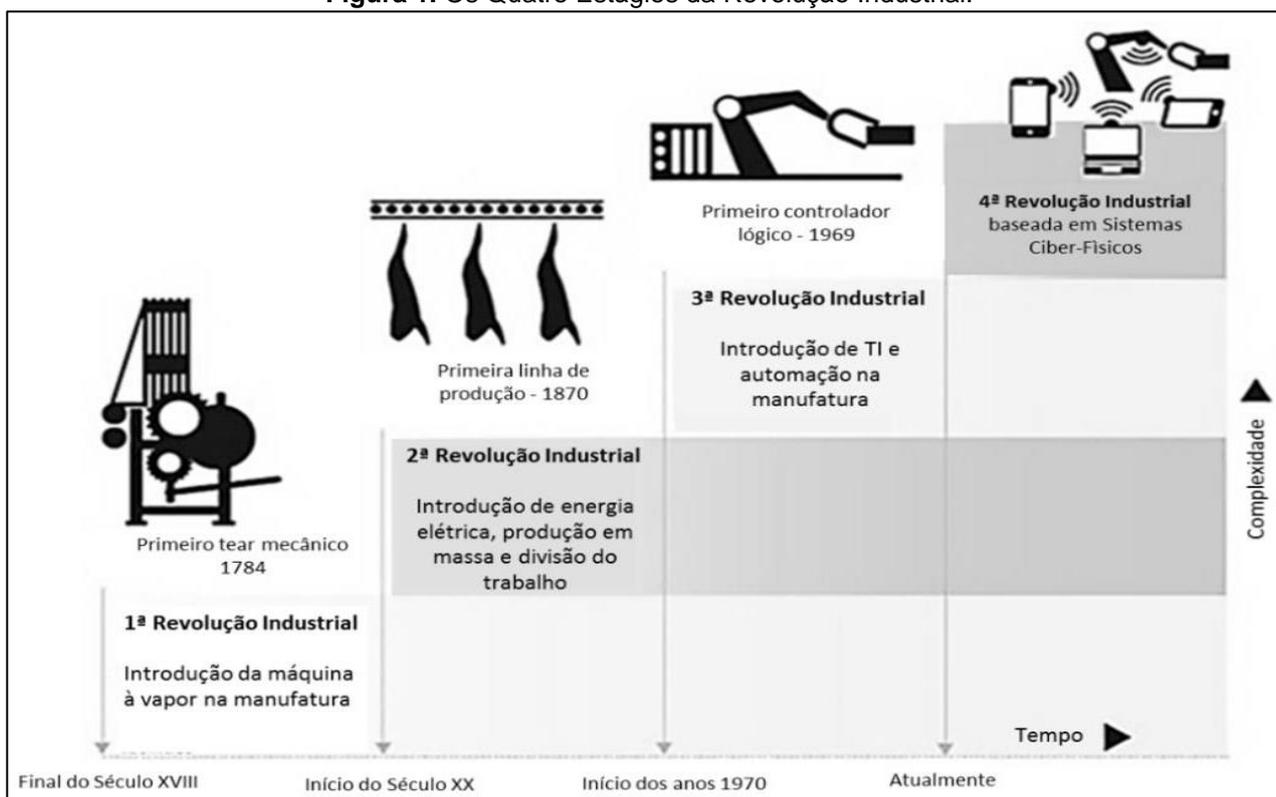
apply the Business Process Management model in order to establish the level of financial management in the maturity pyramid. It was found that financial management is at the standardized level, in which the operating routine is pre-established and begins to generate control signals because it is partially monitored, in addition to having partially centralized end-to-end chain processes. At the end of the study, it was found that the maturity analysis as performed highlights the customer, increasing their level of satisfaction with the products, which can be considered success in project management.

Keywords: Projects maturity. Projects success. Project management. Design. Business Process Management. Business Process Maturity Model.

1 INTRODUÇÃO

A cada nova era industrial, os avanços tecnológicos têm impacto fundamental no aumento da produtividade. Segundo Duarte (2017), quatro avanços foram fundamentais e mudaram profundamente a dinâmica industrial que provocaram novas eras: a máquina a vapor, a eletricidade, a revolução digital e, por fim, os sistemas Ciber-Físicos. A ordem cronológica desses avanços é apresentada na Figura 1.

Figura 1. Os Quatro Estágios da Revolução Industrial.



Fonte: Adaptado de Kagermann *et al.* (2013, p. 13).

A Quarta Revolução Industrial representa uma mudança profunda na estrutura organizacional das indústrias. Segundo Kagermann (2013, p. 5), a Indústria 4.0 pretende resolver alguns dos desafios que permeiam o mundo atual como eficiência energética, crescimento urbano e mudanças demográficas. A Indústria 4.0 permite melhoria contínua no aproveitamento de recursos e gera ganhos de eficiência a serem entregues em toda a rede de valor. A qual permite a organização do trabalho de modo que leve em consideração mudanças demográficas e fatores sociais. Sistemas de assistência inteligente aliviam a carga de trabalho repetitivo, permitindo que os trabalhadores possam focar seus esforços em atividades criativas, agregadoras de valor aos produtos e processos. Isso permite que os trabalhadores tenham mais qualidade de vida e possam permanecer produtivos por mais tempo. E, por fim, a flexibilidade da jornada de trabalho permite que os colaboradores combinem da melhor forma o trabalho e vida privada sem queda de rendimento, promovendo um melhor equilíbrio do chamado “*work-life balance*” (KAGERMANN et al, 2013, p. 5)

Para contemplar todos esses avanços da nova Era Industrial, mudanças ocorrem nas cadeias produtivas que, conseqüentemente, alteram significativamente as atribuições de valor aos processos. De acordo com Memmi (2014), o uso da Tecnologia da Informação (TI) se tornou a base dos canais de comunicação. Os processos de fabricação de produtos complexos só foram gerenciáveis devido à Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), implantado em cerca de 90% de todos os processos de fabricação industrial (SABO, 2015).

Assim, empresas de todos os setores da economia precisam se reinventar para se estabelecerem de maneira sólida no mercado, garantindo o sucesso de seus projetos. Uma maneira de avaliar tal aspecto é por meio da implementação de modelos de maturidade de projetos, avaliando assim, o grau de organização de uma determinada empresa para realizar a gestão de seus próprios projetos.

1.1 Contexto e Justificativa

Como introduzido anteriormente, a tecnologia digital foi guia para esta mudança, assim como a tecnologia de comunicação, em que fábricas adotaram circuitos lógicos digitais marcando o início da era da informação. Conceitos de “*Machine Learning*” e “*Big Data*” estão cada vez mais presentes e todas as demais mudanças na organização socioeconômica atual implicam também na necessidade de atualização e revisão de processos por parte das empresas e organizações que desejam se manter competitivas. E, se há mudança na estrutura de processos, há também mudança nos sistemas de gestão de projetos.

No entanto, para entender o conceito de maturidade de gestão de projetos é necessário realizar um exercício mental para se entender os conceitos que o precedem. O primeiro passo é adentrar na definição do que é projetar. Segundo Dedini (2018, p. 1): Projetar é uma atividade individual, criativa e mental, com o objetivo de encontrar soluções ótimas para problemas técnicos, com considerações científicas, tecnológicas, econômicas, estéticas e ergonômicas.

O mesmo autor define, também, o que é projeto:

O termo “projeto” refere-se às atividades envolvidas na criação da estrutura do produto ao selecionar materiais, processos e componentes necessários para que o produto cumpra com uma função pré-determinada. Por desenvolvimento entende-se um conjunto de processos que se iniciam na identificação das oportunidades de mercado, requisitos funcionais e testes, modificações e refinamento do produto para posterior fabricação. Além disso, devem constar no projeto as funções, processos e operações, elementos necessários para processos e sistemas, ciclo de vida do produto, operadores, estado-da-arte do tema, distribuição, entrega, descarte, além de aspectos ligados à ecologia, estética e ergonomia, normas e padrões, moral e cultura, economia e qualidade (DEDINI, 2018, p. 1).

Quando se trata de problemas corporativos, Kerzner (2009) afirma que a maioria dos executivos da atualidade concordam que a solução envolve a obtenção de melhor controle e uso dos recursos corporativos existentes, olhando internamente ao invés de buscar externamente pela solução. Assim, vem a necessidade de se aplicar o conceito de gestão de projetos, que, de acordo com o autor, é a abordagem caracterizada como a aplicação de métodos e técnicas especiais com o objetivo de obter melhor controle sobre o uso dos recursos existentes. O autor complementa, o gerenciamento realizado de forma adequada é a chave para que se possa integrar esforços complexos, diminuindo a burocracia da organização.

O *Project Management Institute* (PMI) define o Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK, sigla em inglês para “*Project Management Body Of Knowledge*”) como um termo que descreve o conhecimento no âmbito da profissão de gerenciamento de projetos. E, para dar início ao entendimento do gerenciamento de projetos, identifica que os processos podem ser agrupados em cinco categorias identificadas como (PMI 2017 p. 554):

- a) Grupo de processos de iniciação: Realizados para definir um novo projeto ou nova fase de um projeto existente, através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase;
- b) Grupo de processos de planejamento: Processos necessários para estruturar o passo a passo que deve ser seguido para a execução do projeto, ou seja, o plano de gerenciamento de projetos;
- c) Grupo de processos de execução: Processos realizados para concluir o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer os requisitos do projeto;
- d) Grupo de processos de monitoramento e controle: Os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes; e
- e) Grupo de processos de encerramento: Os processos realizados para concluir ou fechar formalmente um projeto, fase ou contrato.

De acordo com o PMI (2017), a definição do sucesso em gestão de projetos pode ser determinada se os objetivos do projeto foram atingidos:

- f) dentro do prazo estabelecido;
- g) dentro do orçamento estabelecido;

- h) de acordo com o nível de performance e inovação desejadas;
- i) enquanto utilizados os recursos designados de forma efetiva e eficiente; e
- j) aceito pelo cliente.

É necessário ressaltar que, o sucesso também é identificado pela mínima mudança no escopo do projeto, por não ocasionar distúrbios nos fluxos de trabalho da organização e por não alterar a cultura da corporação em si. (KERZNER, 2009, p. 7)

Como várias organizações reconhecem a gestão de projetos como uma atividade chave, elas estão se esforçando para obter benefícios através do gerenciamento efetivo de projetos (HILLSON, 2003). O autor também afirma que alcançar a eficiência e efetividade requer que organizações tenham vários processos para suportar a gestão de projetos. Assim, nota-se a importância do conceito de maturidade em projetos, estabelecido visando atender o propósito de conduzir os projetos de maneira que se pudesse mensurar o nível de organização do gerenciamento de uma empresa, por exemplo. Para Andersen e Jessen (2003), maturidade em gestão de projetos é a habilidade para uma organização alcançar seus objetivos ao executar projetos. Além disso, Kerzner (2009, p. 58) define: Maturidade em gerenciamento de projetos é a implementação de uma metodologia padrão e processos de acompanhamento de forma que haja uma grande probabilidade de sucessos repetitivos.

A partir do exposto, evidencia-se que os desafios impostos pela 4ª Revolução Industrial tornam imprescindíveis o fato de que uma empresa multinacional do segmento de bebidas deva realizar a análise de maturidade de sua gestão de projetos. Isso porque o estudo permite identificar com clareza as falhas de seus processos, de modo que possam ser revisados, elevando, assim, o índice de sucesso de projetos.

1.2 Problema de Pesquisa

O trabalho parte do pressuposto que a aplicação do gerenciamento de projetos em uma empresa do segmento de bebidas gere um nível de organização fundamental para a realização de seus processos. No entanto, não há indicação da efetividade de cada processo, limitando a tomada de decisão e a aplicação de melhoria contínua. Assim, estabeleceu-se a seguinte questão para o problema de pesquisa:

“Como a análise de maturidade de projetos de uma empresa do segmento de bebidas pode influenciar no sucesso dos projetos?”

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

A partir do problema de pesquisa proposto, define-se que o objetivo geral é analisar como modelos de análise de maturidade de projetos influenciam no sucesso obtido em projetos internos e externos de uma companhia do segmento de bebidas.

1.3.2 Objetivos Específicos

Em decorrência do objetivo geral proposto são estabelecidos os seguintes objetivos específicos do trabalho:

- a) Levantar na literatura a fundamentação teórica com os conceitos de gestão de projetos, modelos de maturidade, sucesso de projeto, desenvolvimento de produtos, bem como suas ferramentas e métodos;
- b) Mapear o sistema de gestão de projetos da empresa objeto de estudo, suas características, ferramentas de gestão e indicadores de eficiência;
- c) Analisar a gestão de projetos da empresa objeto de estudo e identificar os processos em que se pode empregar um modelo de análise de maturidade;
- d) Propor e aplicar a implementação de um modelo de análise de maturidade com base na análise anterior;
- e) Avaliar o sucesso dos projetos desenvolvidos com análise de maturidade no estudo.

117

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente tópico visa estabelecer a fundamentação teórica necessária ao embasamento que sustente o método aplicado no estudo em questão, bem como agregar os conceitos necessários ao leitor para sua plena compreensão. Os assuntos abordados contemplarão quatro grandes temáticas: Projetos; Gestão de Projetos (GP) e sua importância para as organizações de forma geral; sucesso de projetos; e, por fim, conceito de maturidade em projetos e sua aplicabilidade no contexto corporativo.

Com a exposição das definições dos conteúdos acima, espera-se que o leitor, ao final do texto, compreenda não somente o resultado do estudo da análise da maturidade de projetos de uma empresa do segmento de bebidas, mas também o encadeamento lógico que possibilitará a tomada de conclusões acerca do tema.

2.1 Definição de Projeto

Como apresentado anteriormente, para Dedini (2018, p. 1) o ponto principal a ser destacado é de que o termo “projeto” se refere ao conjunto de atividades envolvidas na criação de soluções ótimas para problemas técnicos.

Apesar desta definição ser posta em 2018, a atividade de projetar remonta a antiguidade, tempo em que foram construídas desde grandes edificações como as pirâmides bem como sistemas complexos de abastecimento d’água, os aquedutos (XAVIER, 2008, p. 07).

No Império Romano as técnicas de canalização e distribuição de água possibilitaram a construção de aquedutos que abasteciam fontes públicas, prédios do governo, casas de banho e residências da elite. As construções eram tão complexas e grandiosas que contavam com câmaras verticais para inspeção e manutenção e tanques de sedimentação (QUADROS

RÜCKERT, 2016, p.01). Isso mostra que os antigos romanos já executavam atividades para atingir soluções para problemas técnicos de saneamento e distribuição de água.

Kerzner (2020, p.18) salienta que saber identificar um projeto é fundamental para se entender o conceito gestão de projetos. Para o autor, projeto é o empreendimento com objetivo determinado, que opera sob pressão de prazos, de qualidade e de custos, consumindo recursos.

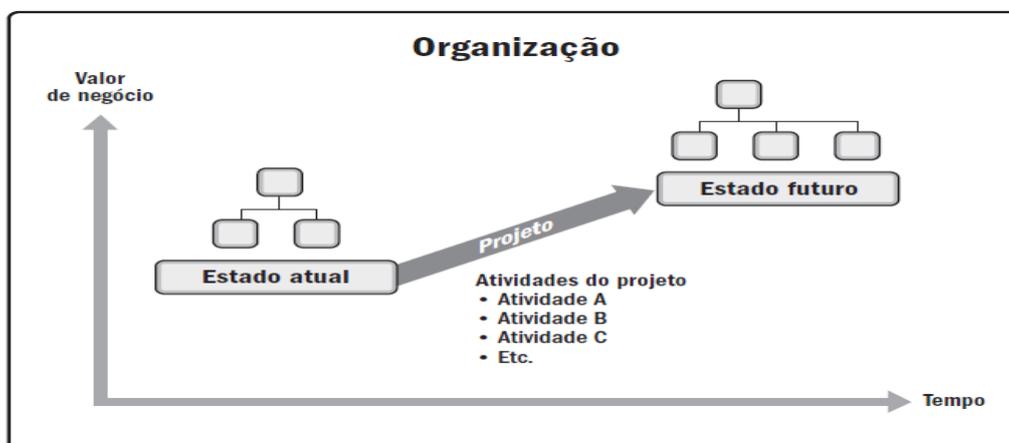
Ainda, a definição de projeto no PMBOK® é:

Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Projetos são realizados para cumprir objetivos através da produção de entregas. Um objetivo é definido como um resultado a que o trabalho é orientado, uma posição estratégica a ser alcançada ou um propósito a ser atingido, um produto a ser produzido ou um serviço a ser realizado. Uma entrega é definida como qualquer produto, resultado ou capacidade único e verificável que deve ser produzido para concluir um processo, fase ou projeto. As entregas podem ser tangíveis ou intangíveis (PMI, 2017 p. 4);

O esforço temporário indica que projetos têm um início e um término definidos, independente da sua duração. O final do projeto é alcançado quando seus objetivos são alcançados ou, em pior caso, quando ele deva ser descontinuado por impossibilidade de atingimento de tais objetivos por quaisquer motivos (PMI 2017 p. 5).

Ainda construindo a definição de projetos, do ponto de vista de negócios, projetos impulsionam mudanças nas organizações e destinam-se a movê-las de um estado a outro para atingir um objetivo específico (PMI, 2017 p. 6). Uma representação dessa definição é apresentada na Figura 2:

Figura 2. Transição de um estado organizacional por meio de um projeto.



Fonte: PMI (2017, p. 6).

2.2 Definição de Gestão de Projetos

Das definições de projetos ora apresentadas ao leitor sabe-se que consiste em uma sequência de atividades que tem por objetivo atingir um objetivo específico. Mas, além disso, projetos são uma maneira chave de gerar valor e benefícios dentro das organizações. Na atualidade, os líderes organizacionais precisam ser capazes de gerenciar orçamentos cada vez mais apertados, prazos mais curtos, recursos mais escassos e uma tecnologia que muda rapidamente. O ambiente de negócios é dinâmico, com um ritmo acelerado de mudança. Isso faz com que as empresas adotem o gerenciamento de projetos para entregar valor de negócio de forma consistente, com o intuito de se manterem competitivas na economia mundial. PMI (2017 p. 10).

Para Kerzner (2009, p. 4), com bastante frequência pessoas têm uma interpretação errônea do conceito de GP por possuírem projetos em andamento em suas companhias e sentirem que aplicam GP para o controle de suas atividades. Nesse caso, pensar que os resultados obtidos são fruto de uma série de atos predeterminados da própria GP cria, na verdade, uma ilusão baseada em sorte.

Gerenciamento de projetos é o propósito empregado para fazer o melhor uso dos recursos disponíveis, fazendo com que o trabalho flua horizontal e verticalmente dentro da companhia. Com essa abordagem não há a intenção de quebrar as estruturas hierárquicas e burocráticas, mas sim fazer com que as camadas em linha dialoguem para atingir de maneira mais simples os requisitos de projeto. Kerzner (2009, p. 4). O autor define, em linhas gerais:

Gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direcionamento e controle dos recursos da companhia para um objetivo de prazo relativamente curto que foi estabelecido para completar metas e objetivos específicos. Além disso, a gestão de projetos utiliza a abordagem de sistemas para a gestão por ter pessoal funcional (a hierarquia vertical) atribuída a um projeto específico (a hierarquia horizontal) (Kerzner, 2009, p. 4).

Recorrendo novamente à definição registrada no Guia PMBOK®:

Gerenciamento de projetos é a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. O gerenciamento de projetos é realizado através da aplicação e integração apropriadas dos processos de gerenciamento de projetos identificados para o projeto. O gerenciamento de projetos permite que as organizações executem projetos de forma eficaz e eficiente (PMI, 2017 p. 10).

O gerenciamento de um projeto normalmente inclui, mas não se limita a: (PMI 2017 p. 542)

- a) Identificar os requisitos do projeto;
- b) Abordar as diferentes necessidades, preocupações e expectativas das partes interessadas;
- c) Estabelecer e manter a comunicação ativa com as partes interessadas;
- d) Gerenciar recursos; e
- e) Equilibrar as restrições conflitantes do projeto que incluem, mas não se limitam a:

- i) Cronograma,
- ii) Custo,
- iii) Qualidade,
- iv) Recursos, e
- v) Risco.

Assim, as circunstâncias do projeto influenciarão na implementação de cada processo de GP e como as restrições do projeto são priorizadas.

2.2.1 Relação entre Gestão de Projetos, programas, portfólios e operações

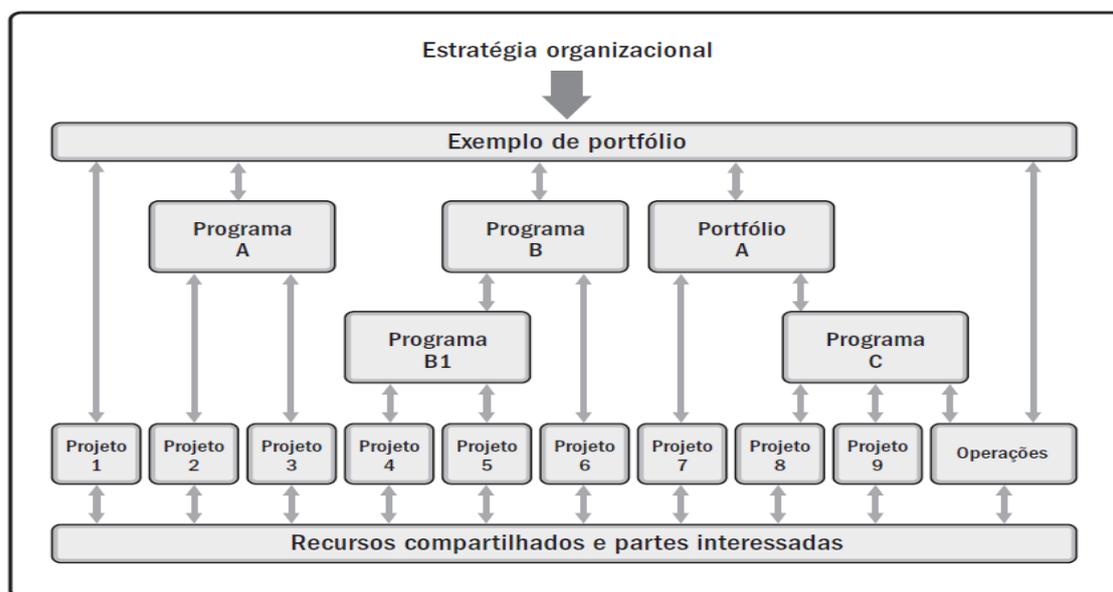
Como visto anteriormente, projeto é um esforço temporário empreendido para atingir um objetivo específico e GP é a aplicação de habilidades e conhecimentos em suas atividades. Programas são grupos de projetos e atividades correlacionadas gerenciadas de modo coordenado, visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. E portfólios são conjuntos de programas, portfólios subsidiários, projetos e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos. PMI (2017 p. 11)

De maneira prática, a relação entre a GP, programas, portfólios e operações é compreendida através da definição a seguir:

[...] Um projeto pode ser gerenciado em três cenários distintos: como projeto autônomo (fora de um portfólio ou programa), dentro de um programa ou dentro de um portfólio. Os gerentes de projeto interagem com gerentes de portfólio e programa quando um projeto pertence a um programa ou portfólio. Por exemplo, vários projetos podem ser necessários para atingir um conjunto de metas e objetivos de uma organização. Em situações assim, os projetos podem ser agrupados em um único programa. Um programa é definido como um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente. Os programas não são projetos de grande porte. Um projeto muito grande pode ser chamado de mega projeto. Como diretriz, os megaprojetos custam USD 1 bilhão ou mais, afetam 1 milhão de pessoas ou mais, e são executados por anos (PMI, 2017 p. 11).

Um exemplo de estrutura de portfólio indicando as relações entre os programas, projetos, recursos compartilhados e partes interessadas é apresentado na Figura 3. A eficácia da governança é facilitada de acordo com o agrupamento dos componentes do portfólio. Também facilita o gerenciamento do trabalho que ajuda a concretizar as estratégias e prioridades organizacionais (PMI, 2017 p.12).

Figura 3. Portfólio, Programas, Projetos e Operações.



Fonte: PMI (2017, p. 12).

Para o PMI (2017 p. 12), “o planejamento organizacional e de portfólio afeta os componentes por meio de priorização baseada em riscos, financiamento e outras considerações.” Por isso, esse tipo de divisão permite que as organizações visualizem como os objetivos estratégicos são refletidos no próprio portfólio. A divisão também permite a implementação e coordenação de governança adequada do portfólio, programa e do projeto. Tal governança coordenada permite a alocação autorizada e organizada de recursos humanos, financeiros e físicos com base no desempenho e benefícios esperados.

2.3 Definição de Sucesso em Gestão de Projetos

De acordo com Shenhar *et al.* (1997), não há uma definição única e exata para o sucesso em GP. Para os autores, há variação de acordo com pontos de vista específicos dos colaboradores, percepção dos clientes, análise do mercado e afins. Freeman e Beale (1992) citam um exemplo que ilustra bem a variação dessas percepções:

Um arquiteto pode considerar um sucesso em termos de aparência estética, um engenheiro em termos de competência técnica, um contador em termos de dólares de despesa abaixo do teto de gastos, um gerente de recursos humanos em termos de satisfação do trabalhador e CEOs avaliam seu sucesso no mercado de ações (FREEMAN; BEALE, 1992, p.8).

Para Kerzner (2009, p. 60), sucesso também é interpretado de diversas maneiras. Ele afirma que, historicamente, sucesso é associado ao atingimento das expectativas dos consumidores, não importando se são consumidores internos ou externos. Ainda, sucesso também inclui finalizar o trabalho dentro das restrições de tempo, custo e qualidade. O autor

sustenta que essa simples definição não é capaz de abranger a grande variedade de projetos existentes atualmente, ainda mais com toda a inovação tecnológica (Kerzner, 2009, p. 60).

Cleland (2002, p.7) sugere que sucesso em projetos é significativo se considerado apenas em dois casos, sendo, o grau em que a performance do projeto atingiu os objetivos dentro do prazo e despesas, e a contribuição que o projeto trouxe para a missão estratégica da empresa. No entanto, em seu estudo empírico, Shenhar *et al.* (1997) concluem que, apesar dessa ser a forma mais comum de se mensurar sucesso, há, pelo menos, quatro dimensões distintas que ele pode ser avaliado:

- a) a eficiência do projeto;
- b) o impacto no cliente;
- c) o impacto do negócio na organização; e
- d) a abertura de novas oportunidades futuras.

A análise de Meredith (2009, p.4) a respeito do estudo de Shenhar *et al.* (1997) diz que as duas primeiras dimensões fazem parte da própria definição dos objetivos de projeto, enquanto as duas últimas se tratam das metas diretas dos projetos. Ele complementa: “Metas auxiliares incluem o aprimoramento dos métodos e da competência em gerenciamento de projetos da organização, bem como o aprimoramento e ganho de experiências individuais através da GP [...]”

Um complemento a todas essas definições pode ser feito através de mais uma análise de Kerzner (2009). No Quadro 1, abaixo, são apresentados os fatores primários e secundários de sucesso na gestão de projetos.

Quadro 1. Fatores de Sucesso.

Primário	Secundário
<ul style="list-style-type: none"> • Dentro do prazo • Dentro dos custos • Dentro dos limites de qualidade • Aceito pelo consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho subsequente com o consumidor • Usar o nome do cliente como referência da sua literatura <ul style="list-style-type: none"> • Comercialização de um produto • Com mínimas ou mutuamente acordadas mudanças de escopo <ul style="list-style-type: none"> • Sem distúrbio do fluxo de trabalho • Sem alteração na cultura da empresa • Sem violação de requisitos de segurança • Fornecendo eficiência e efetividade das operações • Satisfazendo requerimentos trabalhistas e ambientais <ul style="list-style-type: none"> • Mantendo conduta ética • Promovendo alinhamento estratégico • Mantendo a reputação corporativa • Mantendo relações com agentes reguladores

Fonte: Adaptado de Kerzner (2009, p. 62)

De acordo com o autor, as definições dos fatores primários são vistas através da ótica do cliente, enquanto as definições dos fatores secundários são, normalmente, benefícios internos às organizações. Kerzner (2009, p.62) complementa que a utilização dos Indicadores Chave de Performance (KPIs, sigla em inglês para “*Key Performance Indicators*”) é uma boa prática para medir a qualidade do processo utilizado para atingir os resultados finais. KPIs são métricas ou medidas internas que podem ser revisadas com uma certa periodicidade ao longo do ciclo de vida de um projeto.

O PMI (2017) sintetiza todos os conceitos apresentados até agora ao leitor da maneira como ilustrado na Figura 4.

Figura 4. Visão comparativa de gerenciamento de portfólios, programas e projetos.

Gerenciamento de Projetos Organizacionais			
	Projetos	Programas	Portfólios
Definição	Projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único.	Um programa é um grupo de projetos, programas subsidiários e atividades de programa relacionados, gerenciados de modo coordenado visando a obtenção de benefícios que não estariam disponíveis se eles fossem gerenciados individualmente.	Um portfólio é um conjunto de projetos, programas, portfólios subsidiários e operações gerenciados em grupo para alcançar objetivos estratégicos.
Escopo	Os projetos têm objetivos definidos. O escopo é elaborado progressivamente ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas têm um escopo que abrange os escopos dos componentes do programa. Os programas produzem benefícios para uma organização ao garantir que as saídas e resultados dos componentes do programa sejam entregues de forma coordenada e complementar.	Os portfólios têm um escopo organizacional que muda com os objetivos estratégicos da organização.
Mudança	Os gerentes de projetos esperam mudanças e implementam processos para manter a mudança gerenciada e controlada.	Os programas são gerenciados de uma forma que aceita as mudanças e se adapta a elas, conforme necessário, para otimizar a entrega de benefícios à medida que os componentes do programa entregam resultados e/ou saídas.	Os gerentes de portfólio monitoram continuamente as mudanças nos ambientes internos e externos mais abrangentes.
Planejamento	Os gerentes do projeto elaboram progressivamente informações de alto nível em planos detalhados ao longo do ciclo de vida do projeto.	Os programas são gerenciados usando planos de alto nível que monitoram as interdependências e o progresso dos componentes do programa. Os planos de programa também são usados para orientar o planejamento em nível de componentes.	Os gerentes de portfólio criam e mantêm os processos necessários e a comunicação relativa ao portfólio agregado.
Gerenciamento	Os gerentes do projeto gerenciam a equipe do projeto para cumprir os objetivos do projeto.	Os programas são gerenciados por gerentes de programa, que garantem que os benefícios do programa sejam entregues conformes esperado, coordenando as atividades dos componentes de um programa.	Os gerentes de portfólio podem administrar ou coordenar o pessoal de gerenciamento de portfólio, ou o pessoal do programa e do projeto que tenha responsabilidades de prestação de contas sobre o portfólio agregado.
Monitoramento	Os gerentes do projeto monitoram e controlam o trabalho de produzir os produtos, serviços ou resultados que o projeto pretendia produzir.	Os gerentes do programa monitoram o progresso dos componentes do programa para que garantir as metas gerais, os cronogramas, o orçamento e os benefícios do programa serão cumpridos.	Os gerentes de portfólio monitoram mudanças estratégicas e agregam alocação de recursos, resultados de desempenho e risco do portfólio.
Sucesso	O sucesso é medido por qualidade do projeto e do projeto, cumprimento de prazos, conformidade com o orçamento e grau de satisfação do cliente.	O sucesso de um programa é medido pela capacidade do programa de entregar seus benefícios esperados para uma organização, e pela eficiência e eficácia do programa para entregar esses benefícios.	O sucesso é medido em termos do desempenho do investimento agregado e da realização de benefício do portfólio.

Fonte: PMI (2017 p. 13).

2.4 Definição de Maturidade em Gestão de Projetos

No senso comum, o conceito de “maturidade” pode ser definido como o estado ou condição de ter atingido uma forma adulta ou amadurecida. Ou, ainda, pelo campo da psicologia, é o desenvolvimento pleno da inteligência e dos processos emocionais, sendo o estado em que um indivíduo goza de plena e estável diferenciação e integração somática, psíquica e mental, segundo o dicionário Michaelis (2008, p. 557). Como as empresas têm empregado cada vez mais projetos para atingirem suas metas internas (frequentemente referida como “gestão de organização por projetos”), tem sido natural que seus gerentes sintam a necessidade de saber se os projetos estão realmente sendo geridos com competência. (MEREDITH, 2009, p. 39). Sendo assim, a necessidade de estudo e a definição da maturidade para GP se aproximam do senso comum, sendo uma forma de avaliar um estado de desenvolvimento que visa estar completo ou atingir a perfeição.

124

Maturidade, para Levin e Skulmoski (2000), tem-se tornado uma área de interesse dos profissionais que utilizam GP. Segundo os autores, tais profissionais entendem que organizações que atingem a maturidade são capazes não somente de prever, mas também entregar produtos ou serviços empenhados com a qualidade.

Maturidade implica que a fundamentação de ferramentas, técnicas, processos e até mesmo cultura exista. Normalmente, aos fins de projeto há a análise do ciclo de vida do projeto para discussão sobre a aplicação da metodologia de projeto utilizada, gerando recomendações de mudança. Essa análise olha para os KPIs, que permitem à organização corrigir os erros e maximizar os acertos tomados durante o ciclo de vida do projeto. Assim, caminha-se ao encontro da maturidade. (KERZNER, 2009, p. 62).

A aplicação do modelo de maturidade *Project Management Maturity Model (PM3)* descrito por Remy (1997), classifica o gerenciamento de projetos das organizações em cinco níveis de maturidade: ad-hoc, planejado, gerenciado, integrado e sustentado. De acordo com Meredith (2009), a aplicação desse modelo em 38 organizações de quatro diferentes segmentos da indústria mostrou que a grande maioria delas não pontua bem. Três quartos não se encontram acima do nível 2 (planejado) e menos de 6% são classificadas acima do nível 3 (gerenciado).

Ainda, Kerzner (2009, p.58) ressalta que o conceito de maturidade não deve ser confundido com excelência. A definição de excelência pode ser declarada como: “Empresas excelentes em gerenciamento de projetos são aquelas que criam o meio no qual existe uma corrente contínua de projetos geridos com sucesso e no qual sucesso é medido pelo que é de interesse mútuo para ambos, companhia e projeto (i.e., consumidor)” (KERZNER, 2009, p.58).

Excelência vai muito além de maturidade, e, o primeiro passo para o atingimento do patamar de excelência é ser uma organização madura. Finalmente, é utópico acreditar que todos os projetos de uma empresa sempre serão completamente geridos com sucesso. No entanto, a própria falha de um projeto pode ser vista como um sucesso desde que seja identificada com tempo hábil para sua correção, de modo que os recursos da empresa possam ser realocados para outras áreas mais promissoras. (KERZNER, 2009, p.59).

2.4.1 O “Business Process Management” (BPM) e seus modelos “Business Process Maturity Models” (BPMM)

125

O estudo se dará em um ambiente interno à empresa alvo denominado de Centro de Serviços Compartilhados (CSC), na seção “Objeto de Estudo” será feita sua descrição de forma mais aprofundada, mas para que se compreenda a escolha do modelo de maturidade aplicado é necessário entender o contexto ao qual será inserido. O modelo “Business Process Maturity Model” (BPMM) tem suas raízes no “Capability Maturity Model” (CMM), enquanto esse último tem um foco específico na avaliação de processos de desenvolvimento de *softwares*, o primeiro se trata de sua variação e extensão, aplicável às mais variadas metodologias de gestão de projetos, sendo conhecido também como “Business Process Management” (BPM). (ROSEMANN e DE BRUIN, 2005, p. 02)

No meio da TI, a definição do BPM se dá pela perspectiva da automação dos processos de negócios (HARMON, 2003, p. 38). A análise de outras definições do modelo BPM revela que o foco está sempre em analisar e aprimorar processos (ZAIRI, 1997, p. 75). DeToro e McCabe (1997, p. 58) mostram que BPM é uma nova metodologia de gerir uma organização e que difere da gestão hierárquica e funcional. Essa visão é sustentada pelos estudos de Pritchard e Armistead (1999, p. 27), nos quais o modelo BPM é visto como “uma abordagem ‘holística’ pela qual as organizações são geridas”. Por isso, a abordagem do BPM requer alinhamento não só com a gestão de projetos exclusivamente, mas também com a cultura organizacional, objetivos corporativos e valores da governança e dos colaboradores. Não pode abandonar, também, o foco no cliente e, com isso, caminha junto à estratégia empresarial e se alinha às operações e gestão do conhecimento interno.

Existem inúmeros modelos para se mensurar a maturidade do BPM. Assim como o BPMM, a base comum entre a grande maioria é o CMM, desenvolvido pelo *Software Engineering Institute*, da Carnegie Mellon University. Esse modelo foi originalmente desenvolvido para avaliar a maturidade dos processos de desenvolvimento de *software* e é baseado nos conceitos de desenvolvedores maduros e imaturos. (ROSEMANN e DE BRUIN, 2005, p. 04). Essa comparação é observada no Quadro 2.

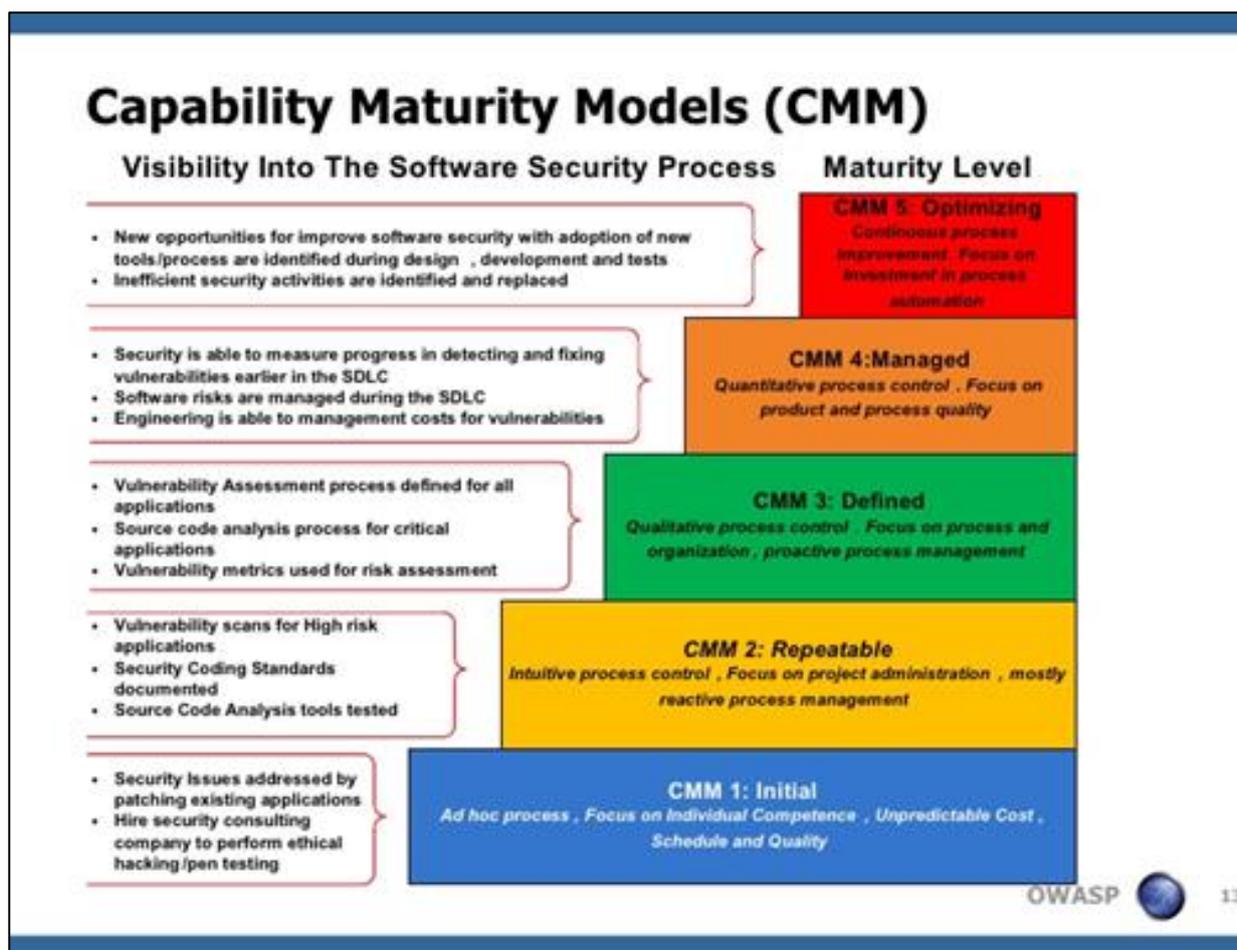
Quadro 2. Comparação entre baixa e alta maturidade.

Baixa Maturidade	Alta Maturidade
• Descoordenado, projetos isolados	• Atividades de BPM coordenadas
• Baixa habilidade de BPM	• Alta expertise em BPM
• Baixa cobertura organizacional	• Ampla cobertura organizacional
• Reativo	• Proativo
• Manual	• Automatizado
• Focado internamente	• Estrutura organizacional aumentada
• Recursos ineficientes	• Recursos eficientes
• Compreensão ingênua dos processos	• Compreensão abrangente dos processos
• Processos estáticos	• Processos inovativos

Fonte: Adaptado de Rosemann e De Bruin (2005, p. 4).

Paulk et al. (1993, p.7) dão ênfase ao fato de que “resultados crescentes em níveis de maturidade são também aumento da capacidade de processo das organizações”. O CMM introduziu o conceito de cinco níveis de maturidade definidos por requisitos cumulativos, ilustrados na Figura 5.

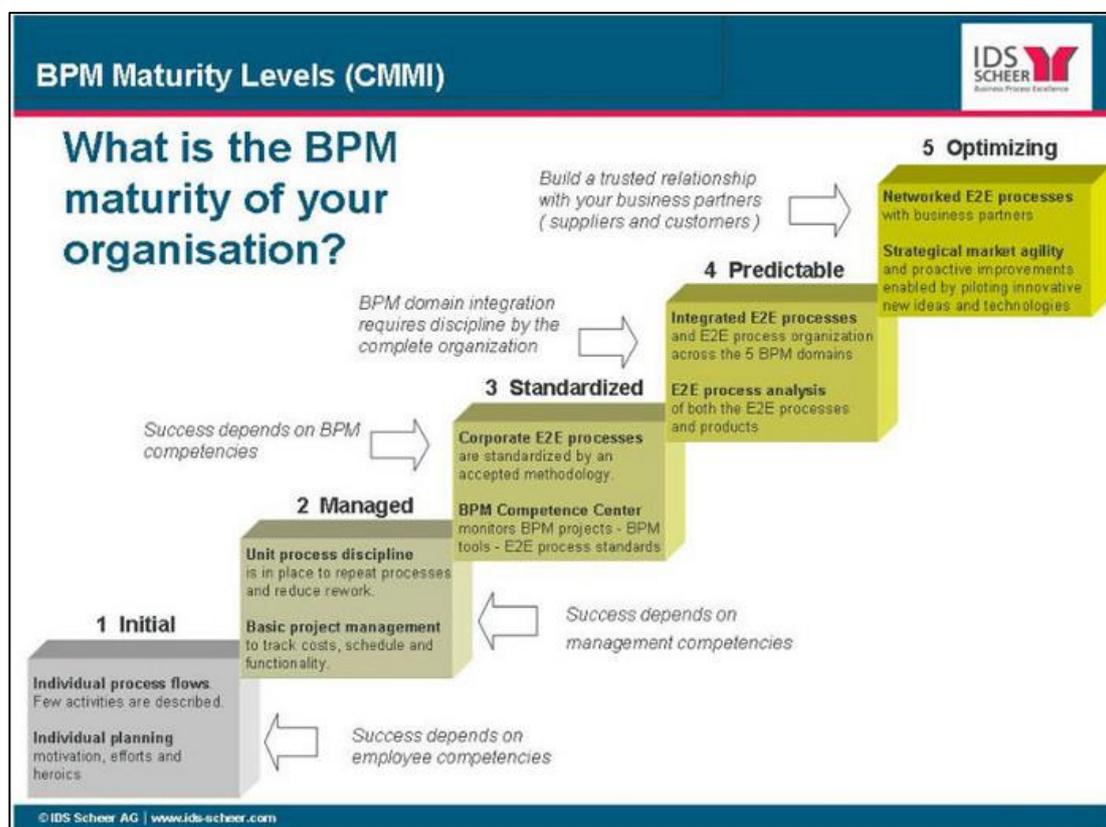
Figura 5. Os cinco níveis de maturidade do CMM.



Fonte: Open Web Application Security Project Foundation (OWASP)

Apoiando-se ainda na definição do CMM, a IDS Scheer também propôs uma análise dos cinco níveis de maturidade BPM, como na Figura 6.

Figura 6. Níveis de maturidade BPM.



Fonte: IDS Scheer Business Process Experience.

Ainda com base no modelo CMM, Rosemann e De Bruin (2005, p. 05) estipularam as ideias centrais para o desenvolvimento dos modelos BPMM. A proposição do modelo BPMM expande e atualiza o campo de atuação dos modelos de maturidade já que endereça os requerimentos e complexidades particulares identificados com os modelos de gestão de negócios de maneira holística e cada vez mais contemporânea. O modelo de Rosemann e De Bruin (2005, p. 05) é considerado multidimensional por incluir um número distinto de componentes dependendo do caso de aplicação, sendo: fatores, estágios e cenários (organizacionais ou temporais). Para os autores:

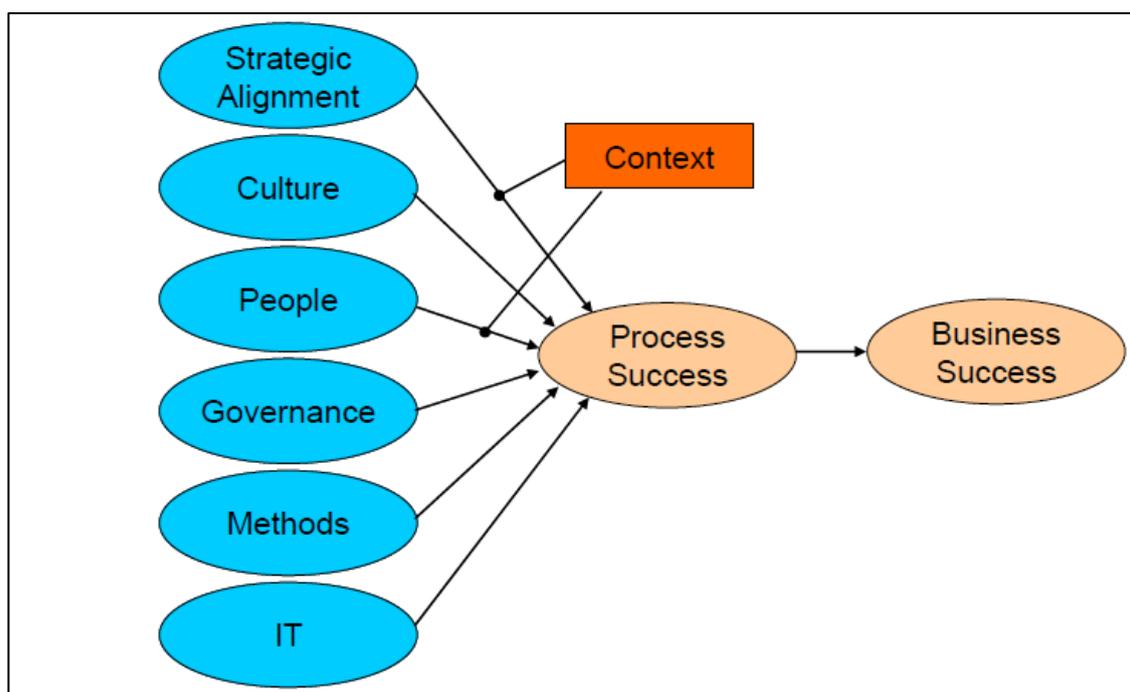
A suposição subjacente de modelos teóricos é que os fatores (baseados em fatores de sucesso crítico identificados por BPM) representam variáveis independentes e as variáveis dependentes representam o sucesso BPM, i.e. a performance real do processo de negócios. Uma suposição adicional é que quanto maior a maturidade em cada um dos fatores será refletida em níveis maiores de sucesso BPM. (ROSEMANN e DE BRUIN, 2005, p. 05)

Processos nunca são iguais entre si em empresas diversas. Em alguns casos há divergências entre processos de um mesmo centro de trabalho. Isto mostra que a aplicação do

modelo BPMM não é genérica. Devido às singularidades de cada processo, é necessário adaptar a noção de sucesso, traduzindo-a em aspectos BPM mensuráveis para cada aplicação. Ao propor o modelo BPMM, os autores elencam diferentes fatores que podem levar ao sucesso e estudam o contexto de apenas dois deles. Veja no esquema da figura abaixo.

128

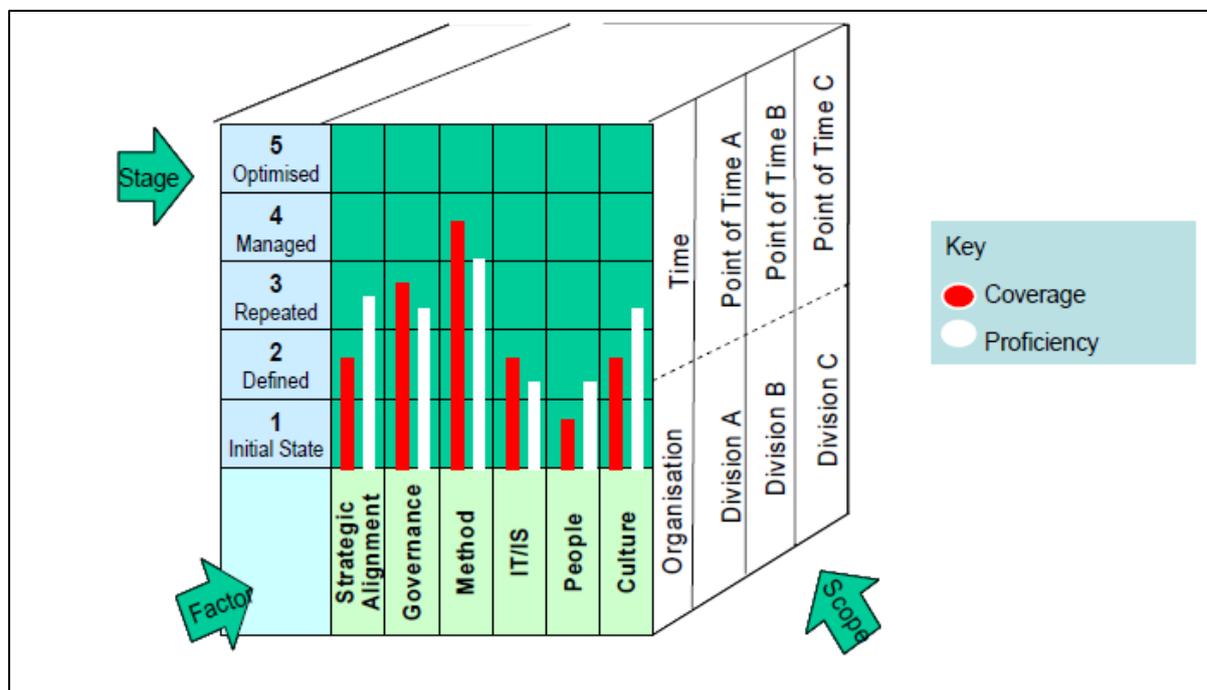
Figura 7. Dimensões do modelo proposto.



Fonte: ROSEMANN e DE BRUIN, (2005, p. 05)

Através do estudo dessas dimensões, é criado o modelo base do BPMM que consiste no esquema multidimensional retratado na Figura 8.

Figura 8. O modelo BPMM.



Fonte: ROSEMANN e DE BRUIN, (2005, p. 07).

2.5 Definição de Administração Financeira

Toda a análise do estudo em questão se dará no setor de administração financeira (AF) da empresa alvo de estudo. Sendo assim, é necessário definir também os conceitos envolvidos em tal área de trabalho para que o leitor tenha total compreensão dos efeitos do estudo. Segundo Gitman (2010), o termo finanças pode ser definido como a arte e a ciência de administrar o dinheiro. Praticamente todas as pessoas físicas e jurídicas ganham, levantam, gastam ou investem dinheiro. Finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos envolvidos na transferência de dinheiro entre tais pessoas ou órgãos governamentais.

Ainda, pode-se entender finanças como uma grande área do conhecimento que se subdivide em três segmentos: mercado financeiro, finanças corporativas e finanças pessoais. O primeiro estuda os comportamentos dos mercados, títulos e valores imobiliários e as próprias instituições financeiras atuantes nesse segmento. As finanças corporativas se referem aos processos e tomadas de decisões nas organizações. E, por último, o terceiro segmento atua no estudo dos investimentos e financiamentos das pessoas físicas, se relacionando fortemente com o segmento de mercado financeiro. (ASSAF; LIMA, 2016, p. 12).

Como praticamente toda a ciência, as finanças corporativas incorporaram em seu escopo as grandes evoluções do mundo contemporâneo. Sua importância para as empresas se elevou ao passo que o seu conteúdo conceitual se tornou mais abrangente juntamente com seus métodos de avaliação. Assim, o administrador financeiro passou a ter um papel mais importante

dentro das organizações, necessitando atualização e especialização cada vez mais constantes. A crescente complexidade do mundo dos negócios determinou que uma visão que integra o ambiente empresarial com o ambiente externo deve ser desenvolvida pelo administrador financeiro. Administrar é decidir e, de maneira recíproca, o processo da tomada de decisões reflete a essência do conceito de administração. (ASSAF; LIMA, 2016, 03). Por isso, a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas em todos os âmbitos e níveis organizacionais. Tal processo decisório que leva ao sucesso de uma empresa vem assumindo grande complexidade e riscos na economia brasileira que sofre com altas taxas de juros, carga tributária elevada, baixo volume de crédito de longo prazo, inflação crescente, entre outros aspectos. Vale ressaltar que as atividades de finanças e contabilidade estão intimamente relacionadas e se complementam. Muitas vezes é difícil distinguir ambas as áreas principalmente em empresas de pequeno porte, onde o mesmo funcionário ou equipe realizam ambas as atividades. Uma grande diferença que pode ser citada tem a ver com a tomada de decisões. Os contabilistas dedicam a maior parte de seus esforços à coleta e apresentação de dados financeiros. Já os administradores financeiros avaliam as demonstrações contábeis, desenvolvem mais dados e tomam decisões com base na análise resultante. (GITMAN, 2010, p. 59)

2.6 Breve resumo do tópico

Neste tópico foram apresentados os temas que oferecem aporte teórico para o presente trabalho. Nele foram descritos os conceitos de projeto; gestão de projetos e suas relações com programas, portfólios e operações; conceito de sucesso em GP e; finalmente, a maturidade em GP, bem como as definições de BPM e seus modelos. Toda a base teórica é fundamental para o bom entendimento do leitor acerca das etapas de aplicação do modelo BPMM no estudo de caso e para embasar as decisões tomadas pelo autor no decorrer do trabalho. Além disso, a fundamentação teórica pode auxiliar outros autores que almejam realizar estudos futuros referentes à maturidade em gestão de projetos.

3 MÉTODO

Partindo da concepção de que a finalidade da ciência é a busca do conhecimento e de que método é um procedimento ou caminho para alcançar determinado fim, pode-se dizer que o método científico é um conjunto de práticas adotadas com o propósito de atingir o conhecimento. A fim de agregar ao conhecimento humano, todo estudo científico necessita ser metódico além de ser sistemático e crítico (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 49).

Destaca-se que “o planejamento de uma pesquisa depende tanto do problema a ser estudado, da sua natureza e situação espaço-temporal em que se encontra, quanto da natureza e nível de conhecimento do pesquisador” (KÖCHE, 2007, p. 122). Isso significa que podem existir inúmeros tipos de pesquisa. Para tanto, este tópico destina-se a caracterizar e classificar o estudo em questão, descrevendo os métodos utilizados para a obtenção de dados, aplicação do estudo e suas análises.

3.1 Classificação da pesquisa

131

Para Gil (2009), o método indutivo procede inversamente ao dedutivo a partir de um estudo particular, levando a sua generalização como um produto dependente da coleta de dados particulares. Assim sendo, este trabalho é classificado através do método amplo indutivo. O que justifica a escolha do método indutivo é o fato de que a conclusão é muito mais ampla do que as premissas nas quais se basearam, sendo aplicável ao caso de estudo específico, da mesma maneira que a aplicação dos conceitos da BPM, aplicadas ao estudo, chegou-se a uma conclusão geral a respeito da maturidade de projetos.

De acordo com Demo (2000), as pesquisas variam conforme seus gêneros. Assim, a pesquisa pode ser:

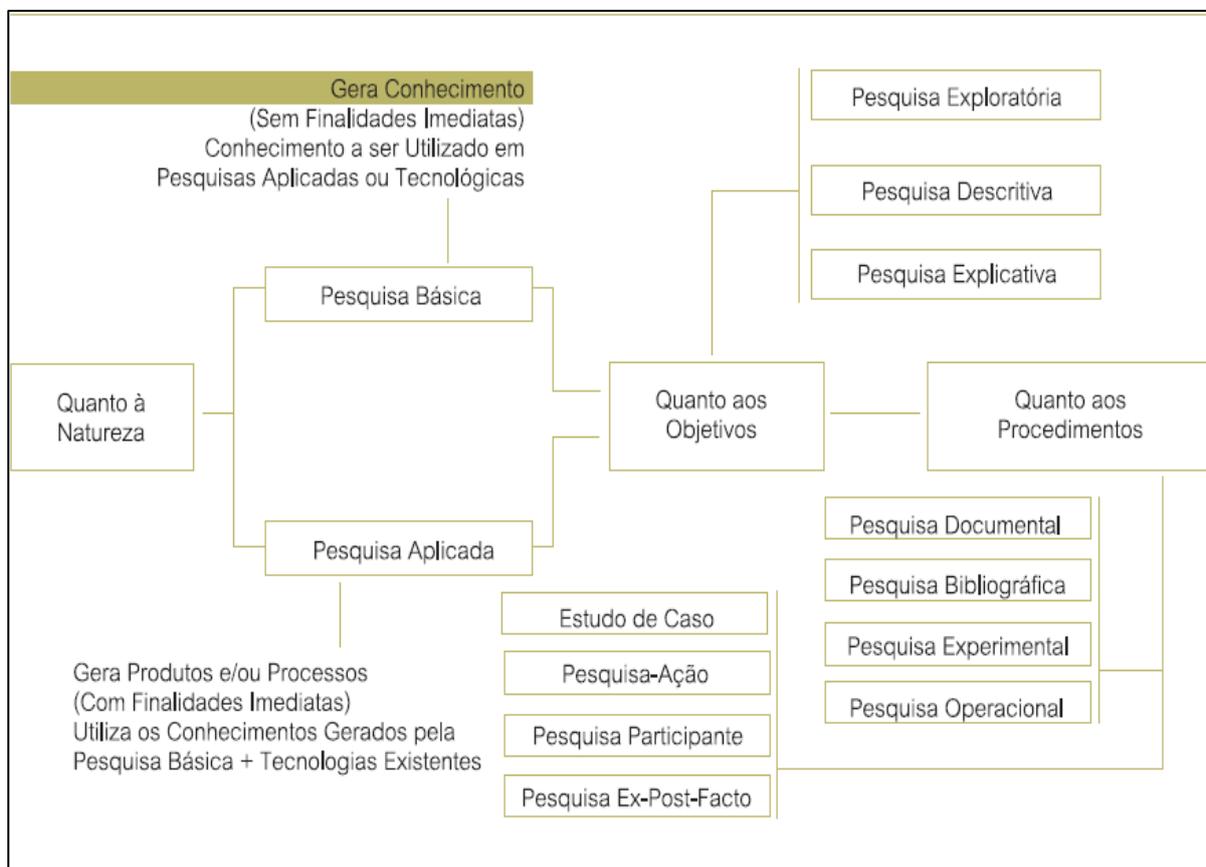
- a) teórica, dedicada a estudar teorias;
- b) metodológica, que se ocupa dos modos de se fazer ciência;
- c) empírica, dedicada a codificar a face mensurável da realidade social;
- d) prática ou pesquisa-ação, voltada para intervir na realidade social.

Dito isso, é necessário acrescentar que nenhum tipo de pesquisa é autossuficiente. Na prática, mesclam-se todos, acentuando um ou outro tipo. Segundo Demo (2000, p. 22),

[...] todas as pesquisas são ideológicas, pelo menos no sentido de que implicam posicionamento implícito por trás de conceitos e números; a pesquisa prática faz isso explicitamente. Todas as pesquisas carecem de fundamento teórico e metodológico e só têm a ganhar se puderem, além da restringência categorial, apontar possibilidades de intervenção ou localização concreta.

Existem várias formas de classificar as pesquisas. Segundo Prodanov e Freitas (2013), as formas clássicas de classificação são quanto à natureza, aos objetivos e aos procedimentos da pesquisa. Os tipos de pesquisa dos autores em questão são apresentados na Figura 9.

Figura 9. Tipos de pesquisa.



Fonte: (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Como descrito anteriormente na Introdução, ao final desse estudo, pretende-se propor e aplicar a implementação de um modelo de análise de maturidade com base na análise da gestão de projetos da empresa objeto de estudo. Portanto, do ponto de vista de sua natureza, o estudo pode ser classificado como do tipo de pesquisa aplicada, já que, para solucionar problemas específicos, objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, envolvendo verdades e interesses locais (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 51).

Quanto aos objetivos, este estudo pode ser classificado como pesquisa exploratória. Ela tem como finalidade proporcionar informações a respeito do assunto investigado, seu delineamento e sua definição. Ela orienta a fixação dos objetivos e a formulação de hipóteses do assunto e possui planejamento flexível, permitindo o estudo do tema sob diversas perspectivas. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual se obtém e são tratados os dados necessários para a elaboração da pesquisa, define-se a pesquisa corrente como estudo de caso. Envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos

de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (YIN, 2001). O estudo de caso possui uma metodologia de pesquisa classificada como aplicada, na qual se busca a aplicação prática de conhecimentos para a solução de problemas (BOAVENTURA, 2004). Gil (2008) complementa afirmando que as pesquisas com esse procedimento técnico estão voltadas mais para a aplicação imediata de conhecimentos em uma realidade circunstancial, relevando o desenvolvimento de teorias. Define-se, também, um estudo de caso da seguinte maneira: “[...] é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. [...] Igualmente, estudos de caso diferem do método histórico, por se referirem ao presente e não ao passado.” (YIN, 1981 apud ROESCH, 1999, p. 155).

Para o tempo, optou-se por utilizar a pesquisa transversal, pois esta é definida por um período observacional, na qual determinou-se que o levantamento e análise dos dados são etapas que precedem à elaboração de uma ação aplicável ao contexto da empresa objeto de estudo.

3.2 Procedimentos metodológicos

Segundo Lakatos e Marconi (2003), o método consiste numa série de atividades sistemáticas e racionais para se buscar, de maneira confiável, soluções para um dado problema. Sendo assim, o trabalho partiu de uma pesquisa bibliográfica constituída de referências como artigos, livros, dissertações e teses que assegura a base teórica necessária.

A coleta de dados que fundamentam as análises de resultados se deu em 2021 e são referentes ao primeiro semestre deste mesmo ano. O estudo de caso se dá através da aplicação da metodologia BPMM e a posterior análise dos resultados obtidos. Para isso, é necessário definir as dimensões de critério de maturidade da BPMM, as categorias de aplicação, as perguntas relacionadas a cada critério, as respostas padronizadas e o critério de medição. O autor avaliou que a maneira mais prática de garantir as respostas mais fidedignas para cada uma das perguntas seria realizando uma pesquisa via formulário com cada um dos gerentes operacionais, já que tem contato direto com o seu time e conhecem a fundo o processo e seus principais produtos. O modelo do formulário de Percepção de Maturidade está anexo.

O próximo passo é validar as respostas obtidas com os gerentes de processo e gerente de macroprocesso, de forma que se elimine ou, ao menos, minimize ao máximo qualquer viés que distorça o resultado das perguntas propostas.

Por último, os dados coletados são implementados no simulador, que pondera a nota de cada um dos critérios de maturidade e complexidade de acordo com determinado peso e gera uma nota que classifica o nível de maturidade do processo estudado.

3.3 Objeto de estudo

O objeto de estudo desta pesquisa é a gestão de projetos de administração financeira de uma empresa multinacional do segmento de bebidas alcoólicas e não alcoólicas. A Empresa A, nome adotado para preservar sua imagem, possui fábricas em todos os continentes, bem como

um portfólio diversificado de produtos e serviços. No entanto, este estudo contempla apenas a análise da AF referente às operações da América do Sul.

Seu centro de operações se localiza no Brasil, na região metropolitana de Campinas - SP, como um Centro de Serviços Compartilhados (CSC), para onde são tombadas atividades dos setores de logística, gente e gestão interna, tributário, jurídico, pagamentos, apuração de resultados financeiros, dentre outros.

Com o tombamento das atividades administrativas financeiras da zona da América do Sul para o centro citado, surge a necessidade de se avaliar a maturidade da gestão de projetos de modo que se possa atuar para um processo de melhoria contínua, levando ao sucesso. A descrição e análise da problemática é desenvolvida em “Análise e Resultados”.

3.4 Breve resumo do tópico

Nesse tópico apresentou-se a classificação da pesquisa aplicada, com método indutivo, bem como sua caracterização quanto à natureza, seus objetivos e procedimentos.

Na sequência, foram apresentados os procedimentos metodológicos para o desenvolvimento do estudo de caso. Por fim, o objeto de estudo foi descrito, sendo a AF do CSC de uma multinacional do segmento de bebidas localizado no interior do estado de São Paulo.

No Quadro 3 estão compiladas as principais informações do Método proposto.

Quadro 3. Classificação da pesquisa

Método amplo	Indutivo
Natureza	Pesquisa Aplicada
Objetivos	Pesquisa Exploratória
Procedimento	Estudo de Caso
Tempo	Transversal
Objeto de Estudo	Administração financeira de um CSC

Fonte: Autor (2022).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Este tópico destina-se à aplicação da metodologia proposta de forma que gere resultados passíveis de análise referente ao estudo de caso, com o suporte do embasamento teórico introduzido. Inicialmente, para que haja compreensão do leitor acerca do cenário alvo de estudo, há a necessidade de se detalhar a estrutura organizacional do CSC da Empresa A. Em seguida, deve-se delinear as etapas de ofertas de novos projetos e processos do setor administrativo financeiro do CSC, bem como seu atual modelo de GP. Com base nisso, serão apresentados os resultados da análise de maturidade.

135

4.1 Desenvolvimento de Projetos e Processos

Nesta seção serão detalhados os procedimentos de implementação de novos projetos de acordo com o desdobramento de metas e a estrutura organizacional do CSC. Além disso, será detalhado o processo de GP de tais projetos.

4.1.1 Desdobramento de Metas

O processo de desenvolvimento de novos projetos e processos da Empresa A tem sua implementação com base no desdobramento das metas de performance. Anualmente, os mais altos cargos executivos da empresa estipulam metas de desempenho a serem atingidas a nível nacional. Assim, cada uma de suas unidades realiza a sua conferência interna para o cascadeamento de maneira vertical. De maneira que se possa ilustrar, o CEO junto aos VIPs localizados na Agência Central determinam as metas de acordo com os requisitos que melhor atendam o mercado externo, seguindo os princípios de ESG (*Environmental, Social and Governance*) e cultura da empresa. Em seguida, as unidades fabris, logística e de serviços (CSC, por exemplo) adaptam as metas à sua realidade e rotina de trabalho. Adentrando no ambiente do CSC, a diretoria propõe metas para cada uma de suas áreas internas. Em resumo, as metas são repassadas de maneira vertical, do nível mais alto de gerência para o mais baixo, e sua validação ao final do período anual, é realizada no sentido contrário: das estruturas de trabalho para a liderança.

4.1.2 Estrutura Organizacional do CSC da Empresa A

Atualmente, o CSC da Empresa A é composto por oito equipes que se integram na função administrativa. Tais equipes são denominadas Macroprocessos (MP). A função de cada um dos MPs é centralizar todas as atividades administrativas da zona de negócios da América do Sul (SAZ, sigla em inglês para *South America Zone*). Dentre as funções encontram-se a administração logística, administração tributária, administração legal, administração de pagamentos, entre outras. Como citado em seções anteriores, o foco do estudo de caso está na análise da GP da administração financeira.

Os MPs, por sua vez, são subdivididos em processos que abrangem interesses comuns do MP. Finalmente, os processos são, ainda, integrados pelas chamadas gerências operacionais, de onde o trabalho operacional específico é gerido.

136

4.1.3 Novos projetos e método de GP do CSC

Tendo em vista o cascadeamento vertical de metas da entidade e a estrutura organizacional do CSC da Empresa A, pode-se, então, discorrer sobre a oferta de novos projetos para cada uma das gerências operacionais do Centro. No início de cada ciclo de metas, uma gerência operacional realiza um trabalho interno para definir seus próprios projetos.

O ciclo se inicia com a listagem, por parte da gerência, de todos os seus clientes e produtos, bem como os entregáveis que os compõem. Vale ressaltar que os produtos são classificados em críticos e não-críticos de acordo com seu impacto na rotina de trabalho e valor agregado ao cliente. Todo esse processo é conhecido por Descrição de Negócio (DN).

A seguir, é realizada a reunião de brainstorming para preenchimento de uma Matriz SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*). Essa metodologia implica no preenchimento de uma matriz contendo as forças, fraquezas, oportunidades de melhora e ameaças da gerência em relação a fatores internos e externos. A matriz tem sua forma ilustrada na figura abaixo.

Figura 10. Matriz SWOT.



Fonte: Casarotto (2019).

De acordo com a nuvem de palavras e expressões geradas na Matriz SWOT, a gerência operacional define o chamado “Sonho” a ser atingido no fim do ciclo de metas anuais. O sonho deve traduzir os anseios da gerência e se alinhar com sua DN de modo que garanta o seu nível de serviço. Para tal, são implementados KPIs de monitoramento dos produtos e entregáveis da DN.

Os indicadores de cada um dos produtos são acompanhados mensalmente e, caso não apresentem resultados satisfatórios de acordo com o critério estipulado, deve-se iniciar um processo de análise com o intuito de sanar tal problema. Normalmente, os critérios são prazo de entrega, satisfação do cliente, sustentabilidade do processo (retrabalho), entre outros. Sendo assim, se um KPI não for atingido, são aplicadas metodologias de análise de falhas. De maneira geral, estipula-se um Plano de Ação (PA) e seu acompanhamento. O PA pode apenas revisar um processo como implementar um novo projeto em si. De maneira geral um PA pode conter, mas não se limita a:

- a) Realizar mapeamento do processo dos entregáveis e sua posterior reestruturação;
- b) Atualização da ficha técnica dos processos de entregáveis;
- c) Realinhamento de prazos dos entregáveis;
- d) Implementar automação dos entregáveis de modo que minimize a falha por atuação do operador.
- e) Realinhamento do entregável em um novo produto;
- f) Realizar treinamento de reciclagem para colaboradores;
- g) Abertura de vagas para novos colaboradores de modo que se dilua a carga de trabalho da equipe.

Assim, o PA pode ser acompanhado tanto nas reuniões mensais bem como em reuniões distintas divididas em *sprints* de metodologia ágil, de acordo com a necessidade. Por fim, o indicador de NPS (*Net Promoter Score*) é aplicado ao cliente para determinar o seu nível de satisfação para com a solução gerada.

4.2 Processos do CSC e da Administração Financeira

Apesar de se integrarem, o fluxo de trabalho dos MPs do CSC é bem distinto entre si. A grande maioria não apresenta uma rotina fixa com produtos e entregáveis como na administração financeira. Nos demais MPs, o *workload* é direcionado para a solução de problemas apresentados diariamente pelos clientes de cada área. Os clientes de outras unidades, principalmente plantas fabris, centros de distribuição (CDDs) e pontos de venda (PDVs) apresentam suas dores e necessidades de atenção através da abertura de chamados. Daí, tal dor é direcionada para o CSC e recebe a atenção de um time especializado que busca gerar uma solução rápida e viável. De forma ilustrativa, se há recorrência de atrasos em entregas de produtos do CDD para um PDV, o MP de administração logística é o responsável por entregar uma solução para tal chamado, seja por alteração de rota, estudo de

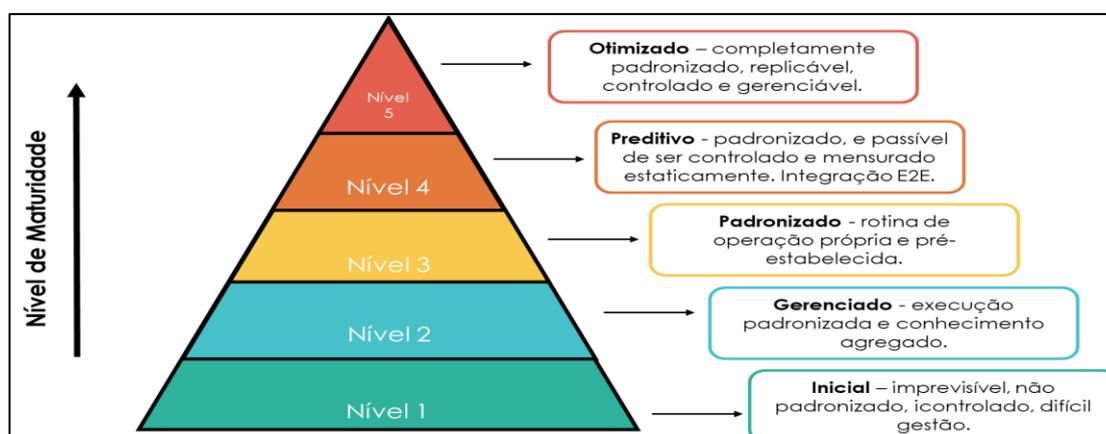
implementação de nova frota, entre outros. Um outro exemplo é o da administração legal, que trata dos conflitos jurídicos aos quais a Empresa A está envolvida. Assim, pode-se notar que não há uma rotina pré-definida, com processos altamente repetitivos, mas tratam de situações novas que requerem soluções cada vez mais inovadoras.

No entanto, o cenário da AF não segue necessariamente essa premissa. Nela são reportados dados do desempenho operacional da Empresa A - como a MACO (Margem de Contribuição de um produto ou segmento de negócio) e o EBITDA (sigla em inglês para Lucro antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) - e dados do desempenho de mercado - fluxo de caixa, lucro líquido. Por se tratar de uma área que lida com resultados sensíveis ao mercado e aos investidores, há necessidade de uma recorrência do tratamento de tais dados, gerando rotina fixa e muitas vezes engessada. Tal fato mostra a recorrência do trabalho determinado por períodos mensais. Além disso, os projetos implementados nesse MP visam minimizar o *workload* estritamente operacional, trazendo liberdade analítica para os colaboradores no tratamento e divulgação dos resultados citados. Isso facilita a estruturação da DN, produtos e seus entregáveis, mas também indica que o sucesso dos projetos deve, também, ser rotineiro para que o processo seja sustentável e tenha alto nível de serviço. Por isso, a AF foi o MP escolhido para a implementação do estudo de maturidade, visando mensurar seu nível de acordo com a escala BPMM. Ao final do estudo, a AF terá pleno conhecimento de como atuar para aumentar ou manter seu nível de maturidade, garantindo assim a excelência no nível de serviço prestado ao seu cliente.

4.3 Aplicação do método BPMM

Tendo em vista a aplicação do método BPMM, é necessária a determinação de seus critérios de análise para as dimensões estudadas. Então é possível realizar a pesquisa de percepção de maturidade. Finalmente, com a validação dos dados, determina-se o nível de maturidade BPMM de acordo com a escala da figura abaixo.

Figura 11. Pirâmide de Nível de Maturidade.



Fonte: Autor (2022).

4.3.1 Critérios de Maturidade

Como exposto anteriormente, na AF existem times de colaboradores responsáveis por apurar e divulgar resultados financeiros que têm impacto na tomada de decisão estratégica das vendas da Empresa A e também na sensibilidade do mercado e seus investidores. Portanto, para que o nível de serviço esteja em um patamar satisfatório e de qualidade, é necessário um time especializado, atuando em procedimentos bem estruturados através de sistemas com tecnologia confiável.

Sendo assim, os critérios de maturidade estipulados, bem como seus pontos de análise são divididos de acordo com os seguintes blocos:

- a) Maturidade dos times:
 - i. Senioridade.
- b) Maturidade dos sistemas;
 - i. Automatização;
 - ii. Nível de erro;
 - iii. Inteligência.
- c) Impacto do processo:
 - i. Centralização;
 - ii. Replicabilidade;
 - iii. KPIs;
 - iv. Compliance.
- d) Métodos e procedimentos.
 - i. Automação;
 - ii. NPS;
 - iii. NPS.

Para cada um dos blocos são definidas as perguntas que constam no formulário juntamente com as opções de respostas padronizadas. O conjunto de blocos, categorias e suas perguntas é exibido no quadro a seguir.

Quadro 4. Critérios de Maturidade.

Bloco	Categoria	Perguntas
Maturidade dos times	Senioridade	O time é majoritariamente composto por:
Maturidade dos times	Senioridade	Qual a % de terceiros no time?
Maturidade do sistema	Automatização	Como é a composição do uso de sistemas?

Maturidade do sistema	Nível de erro	Qual % de intervenção manual do processo
Maturidade do sistema	Automatização	Qual % de <i>analytics</i> aplicado no processo
Maturidade do sistema	Inteligência	A área utiliza inteligência sistêmica no processo (<i>analytics/machine learning/IA</i>) para tomada de decisão?
Impacto do Processo	Centralização	% do processo E2E centralizado no CSC
Impacto do Processo	Centralização	O processo é centralizado na gerência operacional?
Impacto do Processo	Replicabilidade	O processo pode ser replicável para outros centros e zonas? (Padronização do processo)
Impacto do Processo	KPIs	Tem controle em todas as etapas do processo (monitoramento)?
Impacto do Processo	KPIs	Qual é a frequência de atingimento dos KPIs da área?
Impacto do Processo	<i>Compliance</i>	Quantos erros de <i>compliance</i> foram cometidos durante o processo no último ano?
Métodos e procedimentos	Automação	Qual o nível de automação do processo?
Métodos e procedimentos	NPS	O nível de satisfação do cliente é mensurado pelo negócio?
Métodos e procedimentos	NPS	Existe um plano para aumentar a NPS dos clientes?

Fonte: Autor (2022).

4.3.2 Ranqueamento dos níveis e peso das perguntas e blocos

Como abordado na seção que apresentou os conceitos de BPM e BPMM, não há modelo único de maturidade com os contextos, fatores e variáveis pré-definidos. Isso indica que o ranqueamento dos níveis e pesos de perguntas e blocos varia para cada situação de aplicação. Pode-se generalizar apenas a escala de cinco níveis que se adapta a cada situação de estudo.

Antes de iniciar a pesquisa de campo propriamente dita com a aplicação do formulário, o autor definiu a pontuação dos níveis de maturidade e os pesos das perguntas e blocos para que não houvesse quaisquer tipos de vieses no tratamento dos dados, seja para prejudicar ou favorecer a maturidade de cada gerência. Além disso, os pesos por blocos e perguntas não foram divulgados aos gerentes participantes da pesquisa de modo que também minimizasse a tendenciosidade das respostas.

Assim sendo, as pontuações por níveis da pirâmide de maturidade são retratadas no Quadro 5.

Quadro 5. Ranqueamento dos níveis de maturidade.

Nível	Classificação da Pirâmide		Pontuação
1	Inicial	Acontece de maneira imprevisível e despadronizada	De 0 a 1,5
2	Gerenciado	Possui padrão de execução mas depende do entendimento de executores	De 1,6 a 2,2
3	Padronizado	Possui as rotinas pré-estabelecidas	De 2,3 a 3,7
4	Previsível	É padronizado e tem capacidade de ser medido e controlado estatisticamente	De 3,7 a 4,5
5	Otimizado	Com gerenciamento completo, padronizado, escalável e controlado	De 4,5 a 5

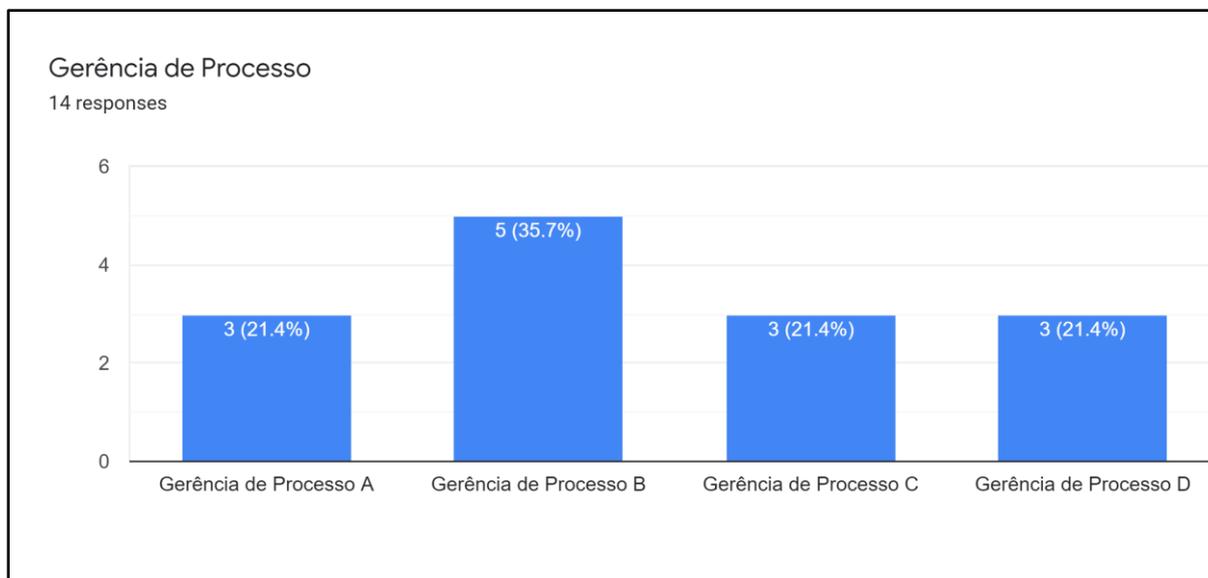
O racional utilizado para determinar o peso dos blocos e perguntas se baseou no entendimento das metas da entidade de 2021. Além do resultado operacional da Empresa A, nas metas da entidade desdobradas ao CSC constam itens relacionados à satisfação dos clientes (pesquisa de NPS) e implementação de projetos transformacionais que agreguem valor mais uma vez ao cliente, aumentando cada vez mais o resultado de NPS, mas também que seja determinante na mudança da rotina de trabalho e minimize o *workload* operacional bem como a intervenção manual nos processos. Então, os blocos de “Maturidade de Sistemas” e “Métodos e Procedimentos” devem receber uma maior atenção e ter um peso superior aos blocos de “Maturidade dos Times” e “Impacto no Processo”. Os pesos estipulados para cada um dos blocos e cada uma das perguntas estão ilustrados nas tabelas das seções de coleta de dados.

4.3.3 Análise dos dados da Percepção de Maturidade

Como apresentado na seção de metodologia, os gerentes operacionais foram orientados a responder o formulário de Percepção de Maturidade (Anexo A) que contém três possíveis respostas para cada uma das perguntas dos blocos de critérios predeterminados. Esta seção tem como objetivo realizar a análise das respostas obtidas através desta coleta de dados.

A AF é formada por 14 gerências operacionais divididas entre 4 gerências de processo. Para preservar a identidade das gerências e não emitir dados sensíveis da Empresa A, as gerências receberam nomes genéricos. Na figura abaixo é mostrado o número de gerências operacionais que formam cada uma das gerências de processo.

Figura 12. Gerências de Processo.



As respostas coletadas em todo o formulário estão apresentadas em forma gráfica no Anexo B e também nas tabelas que seguem, separadas pelos blocos de maturidade.

4.3.3.1 Coleta de Dados: Maturidade dos Times

Na tabela abaixo estão apresentadas as respostas obtidas para o bloco de maturidade dos times.

Tabela 1. Percepção de Maturidade - Maturidade dos Times.

Bloco e peso:		Maturidade dos Times (peso 0,2)	
Peso das Perguntas:		0,8	0,2
Gerência de Processo	Gerência Operacional	O time é majoritariamente composto por:	Qual a % de terceiros no time?
Gerência de Processo B	Gerência Operacional A	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo B	Gerência Operacional B	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo D	Gerência Operacional C	3 - Analistas	5 - Até 30%

Gerência de Processo B	Gerência Operacional D	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo D	Gerência Operacional E	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo C	Gerência Operacional F	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo A	Gerência Operacional G	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo A	Gerência Operacional H	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo C	Gerência Operacional I	5 - Especialistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo C	Gerência Operacional J	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo A	Gerência Operacional K	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo B	Gerência Operacional L	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo B	Gerência Operacional M	3 - Analistas	5 - Até 30%
Gerência de Processo D	Gerência Operacional N	3 - Analistas	5 - Até 30%

Fonte: Autor (2022).

Como ponto de atenção, é possível ver que a AF é majoritariamente composta por analistas, com exceção apenas da Gerência Operacional I. Além disso, a maioria dos colaboradores é contratada pela própria empresa A, com baixa presença de colaboradores terceiros nos times.

4.3.3.2 Coleta de dados: Maturidade dos Sistemas

Os dados coletados para o bloco de maturidade dos sistemas são apresentados na tabela abaixo.

Tabela 2. Percepção de Maturidade - Maturidade dos Sistemas.

Bloco e peso:		Maturidade dos Sistemas (peso 0,3)			
Peso das Perguntas:		0,2	0,4	0,15	0,25
Gerência de Processo	Gerência Operacional	Como é a composição do uso de sistemas?	Qual % de intervenção manual do processo?	Qual % de analytics aplicado no processo	A área utiliza inteligência sistêmica no processo (analytics/machine learning/IA) para tomada de decisão?
Gerência de Processo B	Gerência Operacional A	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	1- Não possui
Gerência de Processo B	Gerência Operacional B	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo D	Gerência Operacional C	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo B	Gerência Operacional D	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo D	Gerência Operacional E	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo C	Gerência Operacional F	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	1- Não possui

Gerência de Processo A	Gerência Operacional G	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo A	Gerência Operacional H	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo C	Gerência Operacional I	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	1- Não possui
Gerência de Processo C	Gerência Operacional J	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	1- Não possui
Gerência de Processo A	Gerência Operacional K	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo B	Gerência Operacional L	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	3 - De 20,1% a 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima
Gerência de Processo B	Gerência Operacional M	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	1- Não possui
Gerência de Processo D	Gerência Operacional N	3 - Área utiliza um mix de sistemas em seu processo	1 - Maior que 70%	1- Até 20%	3 - Utilização mínima

Fonte: Autor (2022).

Pela análise do bloco em questão, conclui-se que a toda a AF faz uso de tecnologia de sistemas em sua rotina de trabalho, mas ainda se trata de um conjunto de sistemas e não apenas um sistema “core” que realiza todo o processo da gerência operacional por si só. Além disso, 50% das gerências possuem carga de trabalho altamente manual, enquanto os outros 50% caminham para a automatização. Não há registros de processos com menos de 20% de

intervenção manual. Isso mostra que existe grande chance de incidência de erros por parte do operador no processo. Finalmente, através das análises das duas últimas perguntas desse bloco, entende-se que a aplicação de tecnologias preditivas nos processos da AF são mínimas e no caso de 35,7% das gerências ela sequer existe.

4.3.3.3 Coleta de dados: Impacto do Processo

Na tabela a seguir estão apresentadas as respostas geradas para o bloco de impacto do processo.

Tabela 3. Percepção de Maturidade - Impacto do Processo.

Bloco e peso:		Impacto do Processo (peso 0,2)					
Peso das Perguntas:		0,10	0,25	0,15	0,20	0,15	0,15
Gerência de Processo	Gerência Operacional	Que % do processo E2E é centralizada no CSC?	O processo é centralizado na gerência operacional?	O processo pode ser replicável para outros centros e zonas?	Tem controle em todas as etapas do processo?	Qual é a frequência de atingimento dos KPIs da área?	Quanto erros de compliance foram cometidos durante o processo no último ano?
Gerência de Processo B	Gerência Operacional A	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	5 - Totalmente replicável	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	3 - 1 a 3

Gerência de Processo B	Gerência Operacional B	5 - Acima de 70%	5 - Atividade é toda centralizada em uma única área	3 - Parcialmente	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	1 - Acima de 3
Gerência de Processo D	Gerência Operacional C	3 - De 30% até 70%	1 - Não todo o processo é descentralizado	5 - Totalmente replicável	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	3 - 1 a 3
Gerência de Processo B	Gerência Operacional D	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	3 - Parcialmente	3 - O processo é parcialmente monitorado	5 - Sempre atinge	3 - 1 a 3
Gerência de Processo D	Gerência Operacional E	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	5 - Totalmente replicável	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	3 - 1 a 3

Gerência de Processo C	Gerência Operacional F	5 - Acima de 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	3 - Parcialmente	5 - O processo é totalmente monitorado	5 - Sempre atinge	5 - Nenhum erro de compliance
Gerência de Processo A	Gerência Operacional G	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	5 - Totalmente replicável	5 - O processo é totalmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	5 - Nenhum erro de compliance
Gerência de Processo A	Gerência Operacional H	5 - Acima de 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	5 - Totalmente replicável	5 - O processo é totalmente monitorado	5 - Sempre atinge	5 - Nenhum erro de compliance
Gerência de Processo C	Gerência Operacional I	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	3 - Parcialmente	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	1 - Acima de 3

Gerência de Processo C	Gerência Operacional J	5 - Acima de 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	1 - Não replicável	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	1 - Acima de 3
Gerência de Processo A	Gerência Operacional K	1 - Até 30%	1 - Não todo o processo é descentralizado	5 - Totalmente replicável	5 - O processo é totalmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	5 - Nenhum erro de compliance
Gerência de Processo B	Gerência Operacional L	5 - Acima de 70%	5 - Atividade é toda centralizada em uma única área	3 - Parcialmente	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	1 - Acima de 3
Gerência de Processo B	Gerência Operacional M	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialmente, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	3 - Parcialmente	3 - O processo é parcialmente monitorado	5 - Sempre atinge	3 - 1 a 3

Gerência de Processo D	Gerência Operacional N	3 - De 30% até 70%	3 - Parcialment e, alguns processos ainda estão alocados em diferentes áreas	5 - Totalmente replicável	3 - O processo é parcialmente monitorado	3 - Parcialmente atinge	5 - Nenhum erro de compliance
------------------------	------------------------	--------------------	--	---------------------------	--	-------------------------	-------------------------------

Fonte: Autor (2022).

No que diz respeito ao impacto dos processos, nota-se um movimento de centralização do processo de ponta a ponta no CSC. Tal fenômeno é caracterizado como centralização “*end to end*” (E2E) e indica que toda a cadeia do processo se concentra em um único ambiente do negócio. Além disso, há também grande movimento de centralização do próprio fluxo de trabalho na gerência operacional: 74.1% das gerências apresentam processos parcialmente centralizados. Para a Empresa A especificamente, esse é um ponto de suma importância já que a finalidade de seu CSC é justamente receber o tombamento das atividades administrativas de toda a SAZ e concentrá-las de modo que haja minimização de gastos e agilidade nos processos. Sendo assim, processos cada vez mais centralizados caminham na direção correta para alcançar esses objetivos.

Outro ponto interessante é o da replicabilidade, no qual apenas 7,1% dos processos da AF não são padronizados, tornando-os não replicáveis. 42,9% são parcialmente replicáveis e 50% são totalmente replicáveis. Isso quer dizer que metade dos processos são padronizados e podem ser implementados em outras zonas e centros de negócios da Empresa A.

Além de boa replicabilidade, o acompanhamento nota-se a importância dada ao acompanhamento dos KPIs. 100% dos processos são monitorados, sendo 28,6% de forma integral e com atingimento total dos indicadores de performance. No entanto há grande presença recorrente de erros de *compliance* nos processos estudados. Das 14 gerências estudadas, 9 delas apresentaram este tipo de problema, tendo 4 delas acima de 3 erros.

4.3.3.4 Coleta de dados: Métodos e Procedimentos

Por fim, para o bloco de métodos e procedimentos, as respostas obtidas são apresentadas na tabela que segue.

Tabela 4. Percepção de Maturidade - Métodos e Procedimentos.

Bloco e peso:		Métodos e Procedimentos (peso 0,3)		
Peso das Perguntas:		0,6	0,2	0,2
Gerência de Processo	Gerência Operacional	Qual o nível de automação do processo?	O nível de satisfação do cliente é mensurado pelo negócio?	Existe um plano para aumentar a NPS dos clientes?
Gerência de Processo B	Gerência Operacional A	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo B	Gerência Operacional B	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo D	Gerência Operacional C	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo B	Gerência Operacional D	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo D	Gerência Operacional E	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo C	Gerência Operacional F	1 - Manual	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo A	Gerência Operacional G	1 - Manual	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo A	Gerência Operacional H	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado

Gerência de Processo C	Gerência Operacional I	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo C	Gerência Operacional J	1 - Manual	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo A	Gerência Operacional K	1 - Manual	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo B	Gerência Operacional L	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo B	Gerência Operacional M	3 - Semiautomático	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado
Gerência de Processo D	Gerência Operacional N	1 - Manual	5 - É mensurado de 6 em 6 meses	5 - Sim e está sendo executado

Fonte: Autor (2022).

Neste último bloco, é possível notar que não há nenhum processo totalmente automatizado na AF. A grande maioria deles se encontra no estágio semiautomático.

Finalmente, a preocupação com o cliente e o nível de serviço prestado a ele é fundamental, já que 100% dos processos possuem nível de satisfação monitorados e com PA para seu constante aumento. Vale ressaltar que este ponto se relaciona diretamente com as metas de entidade supracitadas, propostas ao CSC, bem como ao acompanhamento dos PAs dos indicadores da DN também citados anteriormente. Afinal, o CSC é um centro que presta serviços não só ao mercado externo, mas também possui clientes dentro da própria Empresa A. Sendo assim, a satisfação do cliente é ponto crucial para o bom funcionamento de todo seu ecossistema.

4.3.4 Cálculo de nível de maturidade

A pontuação do nível de maturidade se dá pela ponderação das notas obtidas nos blocos. Essas, por suas vezes, são obtidas pelas médias ponderadas de cada uma de suas perguntas.

O cálculo de média ponderada se dá através da equação:

Equação 1. Média ponderada.

$$W = \frac{\sum_{i=1}^n w_i X_i}{\sum_{i=1}^n w_i}$$

Sendo “W” a média ponderada, “n” o número de termos a serem ponderados e “w_i” os pesos aplicados aos valores “X_i” ponderados. A média ponderada de cada um dos blocos é calculada pelas equações abaixo:

Equação 2. Média ponderada do bloco de maturidade dos times.

$$M_{B1} = 0,8 \times N_{P1} + 0,2 \times N_{P2}$$

Equação 3. Média ponderada do bloco de maturidade dos sistemas.

$$M_{B2} = 0,2 \times N_{P3} + 0,4 \times N_{P4} + 0,15 \times N_{P5} + 0,25 \times N_{P6}$$

Equação 4. Média ponderada do bloco de impacto dos processos.

$$M_{B3} = 0,1 \times N_{P7} + 0,25 \times N_{P8} + 0,15 \times N_{P9} + 0,2 \times N_{P10} + 0,15 \times N_{P11} + 0,15 \times N_{P12}$$

Equação 5. Média ponderada do bloco de métodos e procedimentos.

$$M_{B4} = 0,6 \times N_{P13} + 0,2 \times N_{P14} + 0,2 \times N_{P15}$$

Para todas essas equações, “M_{Bi}” representa a média ponderada de cada um dos blocos e “N_{Pi}” se trata das notas obtidas em cada uma das perguntas. Sendo assim, a nota final de maturidade da AF é calculada de forma simplificada pela equação:

Equação 6. Média final de maturidade da AF.

$$M_{AF} = (0,2 \times M_{B1}) + (0,3 \times M_{B2}) + (0,2 \times M_{B3}) + (0,3 \times M_{B4})$$

Para que o CSC da Empresa A possa implementar o estudo de caso em suas análises, o autor propôs a criação de um modelo matemático implementado através do *software Microsoft Excel*, ferramenta altamente usada na rotina de trabalho da Empresa A. À princípio o modelo foi utilizado para simplificação dos cálculos necessários para se obter a nota de maturidade da AF. No entanto, por ser de fácil utilização, pode ser usado como um simulador para definir ações a serem tomadas no planejamento anual de maneira que o nível de maturidade possa ser estudado com recorrência. Através do simulador, os resultados de maturidade obtidos para o primeiro semestre de 2021 na AF são apresentados na tabela seguinte.

Tabela 5. Nível de maturidade.

Gerência de Processo	Gerência Operacional	Maturidade por blocos				Maturidade Total	
		Time	Sistemas	Impacto do Processo	Métodos e Procedimentos	Pontuação Total	Nível de Maturidade
Gerência de Processo B	Gerência Operacional A	3,40	2,20	3,30	3,80	3,14	Nível 3
Gerência de Processo B	Gerência Operacional B	3,40	2,70	3,40	3,80	3,31	Nível 3
Gerência de Processo D	Gerência Operacional C	3,40	2,70	2,80	3,80	3,19	Nível 3
Gerência de Processo B	Gerência Operacional D	3,40	1,90	3,30	3,80	3,05	Nível 3
Gerência de Processo D	Gerência Operacional E	3,40	1,90	3,30	3,80	3,05	Nível 3

Gerência de Processo C	Gerência Operacional F	3,40	1,40	3,45	2,60	2,57	Nível 3
Gerência de Processo A	Gerência Operacional G	3,40	2,70	4,00	2,60	3,07	Nível 3
Gerência de Processo A	Gerência Operacional H	3,40	2,70	4,50	3,80	3,53	Nível 3
Gerência de Processo C	Gerência Operacional I	5,00	2,20	2,70	3,80	3,34	Nível 3
Gerência de Processo C	Gerência Operacional J	3,40	1,40	2,60	2,60	2,40	Nível 3
Gerência de Processo A	Gerência Operacional K	3,40	1,90	3,30	2,60	2,69	Nível 3
Gerência de Processo B	Gerência Operacional L	3,40	2,70	3,40	3,80	3,31	Nível 3
Gerência de Processo B	Gerência Operacional M	3,40	1,40	3,30	3,80	2,90	Nível 3
Gerência de Processo D	Gerência Operacional N	3,40	1,90	3,60	2,60	2,75	Nível 3

Fonte: Autor (2022).

De acordo com o ranqueamento dos níveis relacionado às notas de maturidade apresentados anteriormente, conclui-se que todas as gerências da AF se encontram no nível 3 que diz respeito ao nível padronizado, reafirmando, assim, as rotinas de operação próprias e pré-estabelecidas.

4.4 Breve resumo do tópico

Este tópico teve por finalidade expor a proposição de novos projetos com base no cascatamento de metas da entidade e elaboração da descrição de negócios das gerências operacionais da administração financeira. Além disso, foi mostrada a gestão dos projetos por acompanhamento em *sprints* ou reuniões mensais bem como os componentes de plano de ação implementados na análise de falhas dos processos, relacionadas ao não atingimento dos indicadores de performance.

Finalmente, foram analisados os resultados da implementação do modelo BPMM adaptado à estrutura organizacional da administração financeira e sua rotina de trabalho, com atenção aos times, sistemas, impactos nos processos, métodos e procedimentos. A análise gerou um resultado de nível 3 de maturidade segundo a escala piramidal proposta, ou seja, nível de maturidade padronizado.

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este tópico encerra o presente trabalho do estudo de caso, apresentando as conclusões obtidas pela aplicação da metodologia proposta, suas limitações percebidas pelo autor durante a pesquisa e, ainda, sugestões para propostas de trabalhos futuros que sigam a mesma temática.

5.1 Conclusões

Uma das maneiras de se avaliar o sucesso dos projetos estudados com a metodologia proposta é avaliar o resultado da pesquisa de NPS da AF ao fim de cada um dos ciclos de projeto. Através desse resultado, pode-se responder a problemática que origina a proposta do estudo de caso.

Como exposto em Resultados e Discussão, os ciclos de projetos são anuais e o escopo de tempo determinado para a aplicação do modelo de maturidade diz respeito ao primeiro semestre de 2021. Sendo assim, a base comparativa mais fidedigna se daria ao fim do primeiro semestre de 2022. No entanto, há pesquisas de NPS em ciclos semestrais no CSC da Empresa A. A relação de NPS para os dois semestres de 2021 será utilizada para responder à problemática.

De acordo com a divulgação interna do CSC, a nota de NPS da Administração Financeira teve evolução de 20 pontos, sendo elevada de 43 para 63 ao final do ano (pesquisa de NPS CSC da Empresa A). Dessa maneira, é possível concluir que a análise de maturidade, elaborada com foco no cliente, aumenta as chances de sucesso de projetos já que foi constatado um maior nível de satisfação do cliente para com os produtos entregues.

Com relação à implementação de um modelo em *Excel* para análise de maturidade, há a possibilidade da estruturação de um plano estratégico por parte da Empresa A para atuar nos blocos de pergunta que deseja aumentar a sua pontuação e, conseqüentemente, aumentar

também seu nível na pirâmide de maturidade. Com isso, o CSC pode deixar de ser um centro de serviços para passar a ser um centro de conhecimento otimizado referência para outras zonas da Empresa A e para o mercado externo.

157

Com relação aos objetivos específicos propostos para sustentar o objetivo geral, foram alcançados já que:

- a) Com o auxílio de livros, revistas, teses e outras fontes, foi possível estruturar o referencial teórico que dá bagagem ao leitor e que fundamenta o estudo e análises do autor;
- b) Mapeou-se o sistema de gestão de projetos da Empresa A, suas características, ferramentas de gestão e indicadores de eficiência, baseado no desdobramento de metas;
- c) A gestão de projetos foi mapeada, na qual foi apresentada o acompanhamento mensal de indicadores da DN, além de apresentar a motivação da escolha da AF como local de estudo;
- d) Foi implementado o modelo BPMM, além da estruturação e aplicação de simulador de maturidade que pode ser usado pela Empresa A para traçar o planejamento anual da análise com base nos resultados obtidos através do presente estudo.
- e) O sucesso dos projetos foi avaliado de acordo com a nota de NPS recebida em cada um dos ciclos de pesquisa.

5.2 Limitações da Pesquisa

Como enfatizado pelos autores elaboradores do modelo BPMM, a aplicação do modelo é única e dependente dos escopos temporal e organizacional. Além disso, fatores determinantes se encontram na escolha dos critérios de avaliação utilizados como parâmetros do modelo. Por isso, a não abrangência de todos os contextos é um dos pontos que limita os resultados obtidos pela pesquisa. Além disso, o trabalho entre os macroprocessos do CSC ocorre de maneira cooperativa em alguns casos, sendo assim, limitar o estudo apenas ao macroprocesso de AF pode gerar distorção nos resultados obtidos.

Além disso, Rosemann e De Bruin (2005, p. 04) argumentam que modelos de maturidade que têm como base o CMM postulam que processos bem-organizados e repetitivos não podem capturar a inovação em processos de negócios.

5.3 Proposta de Trabalhos Futuros

A análise do foi baseada em apenas um macroprocesso do CSC da Empresa A, sendo assim, não há referência de qual é a nota geral do centro. O autor sugere um estudo mais geral do centro, de forma que esses dados sejam obtidos e a atuação das gerências para elevar o nível de maturidade possa ocorrer em harmonia com toda a unidade.

Além disso, o autor sugere que a análise seja realizada em outros contextos temporais e que utilize outras variáveis no modelo BPMM.

A aplicação de tecnologias preditivas e de tomada de decisões automatizadas tem como objetivo minimizar a carga de trabalho operacional e intervenções manuais nos processos, aumentando, assim, o trabalho analítico dos colaboradores. É interessante notar, que o próprio movimento relacionado ao aumento da carga de trabalho analítica em detrimento do trabalho operacional eleva o conhecimento dos colaboradores de forma orgânica e natural sobre os processos em que atuam. Isto porque passariam a realizar atividades que exigem maior competência de análise, minimizando assim atividades repetitivas de tratamentos de dados que não exigem capacidade analítica e apenas oneram tempo do colaborador. Assim, o autor deixa como última sugestão, a análise da elevação da maturidade e avaliação de sucesso em projetos relacionados ao aumento da senioridade dos times e seu conhecimento agregado.

REFERÊNCIAS

ANDERSEN, E.; JESSEN, S. Project maturity in organizations. **International Journal of Project Management**, n21, p.457-461, 2003.

ASSAF, A. N.; LIMA, L. F. **Fundamentos de Administração Financeira**, 3a edição. Editora Atlas, São Paulo, Grupo GEN; 2016.

BOAVENTURA, E. M. **Metodologia da Pesquisa**: monografia, dissertação e tese. São Paulo: Atlas, 2004.

CASAROTTO, C. Aprenda o que é análise SWOT, ou análise FOFA, e saiba como fazer uma análise estratégica do seu negócio. **Rockcontent**, 2019. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>>. Acesso em 05 de fev. de 2022.

CLELAND, D. I.; IRELAND, L. R. **Gerência de projetos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2002. 324p.

DEDINI, F. G. **Metodologia de Projeto**. 02 de ago - 13 de dez de 2018. Disciplina de Projeto de Sistemas Mecânicos. Faculdade de Engenharia da Universidade Estadual de Campinas.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DETORO, I., & MCCABE, T. **How to Stay Flexible and Elude Fads**. *Quality Progress*, 30(3), 1997, p. 55- 60.

DUARTE, A. Y. S. **Proposta de integração entre ferramentas de avaliação de ciclo de vida do produto e Indústria 4.0 (Indústria 4.0): estudo de caso da indústria têxtil e de confecção brasileira**. 2017 (Doutorado em Engenharia Mecânica) - Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual De Campinas, Campinas, 2017.

FREEMAN, M., BEALE, P. Measuring project success. **Project Management Journal**, v. 23, n. 1, p.8-17, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**, 12a edição. Pearson Education do Brasil, São Paulo; 2010.

HARMON, P. (2003). **Business process change: A Manager's Guide to Improving, Redesigning, and Automating Processes**. Amsterdam; Boston: Morgan Kaufmann.

HILLSON, D. (2003). Assessing organizational project management capability. **Journal of Facility Management**, v. 2, n. 3, p. 298-311, 2003.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0: final report of the Industrie 4.0 Working Group**. 82p, 2013.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos: as melhores práticas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bookman, 2020.

KERZNER, H. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling**. 10. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2009. p. 2.

KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. 24. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003. 311p.

LEVIN, G.; SKULMOSKI, G. The project management maturity assessment. **White Paper Series**. EUA: ESI International, 2000.

MEMMI, D. Information technology as social phenomenon. **AI & Society**, v.30, 2014.

MEREDITH, J; MANTEL JR, S. **Project Management: A Managerial Approach**. 7. ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, p. 40.

MICHAELIS: dicionário da língua portuguesa. 3. ed. São Paulo, Editora Melhoramentos, 2008.

PAULK, M. C.; CURTIS, B.; CHRISSIS, M. B.; WEBER, C. V. **The Capability Maturity Model for Software**, Software Engineering Institute, 1993, p. 7.

PMI – Project Management Institute. Um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos – Tradução oficial para o português do **PMBOK (Project Management Body of Knowledge) Guide** – PMI. 6. ed, 2008.

160

Pritchard, J.-P.; Armistead, C. **Business process management - lessons from European business**. Business Process Management Journal, v. 5, n. 1, 10-32, 1999.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUADROS RÜCKERT, F. **O abastecimento de água na perspectiva da historiografia europeia e hispano-americana**. Revista História: Debates e Tendências, v. 17, n. 1, p. 157-179, 2017.

REMY, R. (1997). Adding focus to improvement efforts with PM3. **PM Network**, v. 11, n. 7, p. 43–47.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T.; **Towards a Business Process Management Maturity Model**. Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems. Verlag and the London School of Economics, CD Rom, p. 1-12, 2005.

SABO, F. **Industry 4.0 – a comparison of the status in Europe and the USA**. Austrian Maschall Plan Foundation, 33p., 2015.

XAVIER, Carlos Magno da S. **Gerenciamento de projetos: como definir e controlar o escopo do projeto**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. **Business Process Management Journal**, v. 3, n. 1, p. 64-80. 1997.

Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.