

## Estudo de caso – Modelagem de Processo de Negócios

### Case: Indústria Moveleira

A Indústria Moveis Cacique de Umuarama/PR é uma empresa do setor moveleiro que trabalha com componentes para móveis. A sua linha de produtos é bastante variada e a produção é basicamente sob demanda, com altíssimo nível de customização. Além das criações próprias da empresa, também mantém licenças internacionais exclusivas com empresas de componentes da Itália, Suíça e Alemanha. A empresa tem um forte perfil de inovação e seus diretores visitam todas as feiras importantes do setor, no Brasil e no exterior, ampliando assim o espectro de negócios da empresa. O espírito inovador da empresa possibilitou sua internacionalização, contrariando a tese de que apenas grandes companhias conseguem vencer no exterior. A empresa mantém uma unidade no México e outra nos Estados Unidos e conta atualmente com cerca de 150 colaboradores. A empresa participou, de forma exclusiva na América Latina, de um encontro da UNCTAD, órgão da ONU responsável pela integração das nações em desenvolvimento, na discussão sobre a internacionalização de empresas de países emergentes.

O organograma apresentado segue o exemplo abaixo:

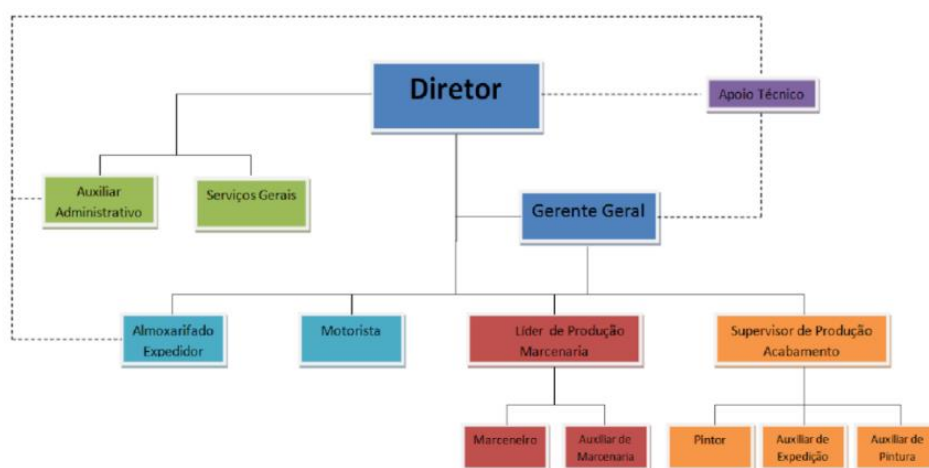


Figura 1 – Organograma  
Fonte: Alves et al, 2013, p. 8.

A característica de saber filtrar novidades que atendam ao gosto dos mercados onde atua tem sido a mola propulsora da empresa durante seus quase dez anos de existência. A perseverança e sensibilidade para os negócios de seus diretores fizeram com que sua empresa conquistasse em um curto espaço de tempo a preferência de clientes líderes de mercado no segmento de móveis, além de renomados arquitetos e decoradores de todo o país, que não dispensam os produtos da empresa em suas criações.

Inicialmente, realizou-se uma reunião envolvendo a alta direção da empresa e os gestores de cada área, onde apresentou-se os conceitos da gestão de processos de negócio e da representação de processos através de diagramas de processo de negócios (BPD) utilizando a notação BPMN. Buscou-se conhecer o perfil da empresa e as iniciativas da empresa em relação a inovação em processos, representação de conhecimento e políticas de qualidade em relação aos processos.

Na entrevista foram selecionados os setores prioritários da empresa para o processo de BPM. Os setores priorizados foram: a) serviço ao cliente; b) gerenciamento da cadeia de suprimentos; c) pesquisa e desenvolvimento; d) engenharia. Dentro destes setores também foram selecionados os processos de maior complexidade e de maior importância, sendo que para cada um deles foram requisitados: a) Lançamento de novos produtos; b) Alteração da linha de produtos; c) Recebimento de materiais.

Preliminarmente foi realizado a coleta do processo produtivo da empresa, a divisão entre os setores, sendo eles: recebimento de materiais; explicação do projeto, que é a parte onde o projetista explica o projeto detalhadamente para o marceneiro; plano de corte, que dispõe sobre a preparação do corte, onde são retiradas as medidas das peças; o corte, onde o MDF é cortado conforme detalhamento no plano de corte; o setor de montagem, procedimento de união das peças, sendo que, logo após, é realizada uma montagem extra, que serve para observar as questões de acabamento do móvel, e por fim, a entrega do produto ao cliente. Conforme se verifica na Figura 2 abaixo:



Figura 2 – Sequencia do setor produtivo;  
Fonte: Elaboração do autor

Dentre os processos selecionados na primeira fase, foram selecionados um responsável para cada processo e um coordenador geral do processo de mapeamento dos processos ligado ao setor de qualidade.

Para uma melhor análise da percepção da viabilidade da utilização da BPM, serão analisadas as principais barreiras para a sua de adoção através dos fatores críticos propostos por ROSEMANN e BRUIN (2005):

	Construto	Características chave
CT	Cultura	A aceitação, prática e promoção do BPM pelo pessoal relacionado aos processos organizacionais.
DE	Desempenho	Métricas e ações de BPM, incluindo processos individuais e pessoal relacionado a processos na organização.
RE	Responsabilidades	A delegação de responsabilidades para práticas de BPM ao pessoal relacionado a processos na organização.
ME	Metodologia	A adoção de notações formais, bem-definidas e repetíveis para conduzir a BPM.
TI	TI	O uso de recursos de TI e SI na implementação e condução de processos de BPM.

**Quadro 9: Construtos de viabilidade da utilização da BPM**

Fonte: Adaptado pelo autor a partir de Rosemann e Bruin (2005).

Figura 4 – Fatores críticos de sucesso a serem utilizados

Você deverá ter em mente o objetivo de mapear os processos de negócios, levando em consideração as seguintes atividades para o lançamento de novos produtos (AS IS):



Fonte: Kotler e Armstrong (2007).

Figura 5 – Processo atual  
Fonte: Alves et al, 2013, p. 8.

O processo acima (Figura 5) é *ad hoc* a solução proposta poderá ser incrementada com outras sugestões e boas práticas. Conforme entrevista realizada com os responsáveis temos:

**Geração de ideias:** há várias fontes de ideias para desenvolver produtos. Para Kotler e Armstrong (2007) apud Alves et al (2013), as necessidades e intenções dos consumidores são fontes iniciais para buscar novas ideias. Os engenheiros, administradores, pessoas do comercial e outros funcionários também podem colaborar para a geração de ideias. As empresas podem procurar novas ideias examinando os produtos dos 18 concorrentes e analisando as perguntas e reclamações de seus clientes externos. Portanto, sua estratégia competitiva pode ser uma imitação ou o melhoramento do produto.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007) apud Alves et al (2013), essas ideias podem vir de fontes internas e externas para à empresa. Fontes internas são:

área técnica, de pesquisa, comercial, equipe de desenvolvimento e sugestões dos funcionários. Fontes externas são: consumidores, revendedores, concorrência, institutos e centros de pesquisa e desenvolvimento.

**Seleção de ideias:** Selecionar as melhores ideias e descartar as mais fracas, assim a empresa dá continuidade ao processo, bem como faz a adequação das necessidades manifestadas pelo consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007) apud Alves et al (2013). Desenvolvimento do conceito: descobrir o que o cliente quer realmente com o produto. Teste do conceito: testar os novos produtos com o público alvo.

**Desenvolvimento da estratégia de marketing:** Elaboração da estratégia para lançamento do produto no mercado consumidor.

**Análise do negócio:** Envolve uma revisão das projeções das vendas, custos e lucros do novo produto para verificar se seus objetivos foram alcançados. Desenvolvimento do produto: Esta é a fase que transforma o conceito num novo produto a ser lançado no mercado, ou seja, o projeto que estava somente no papel, ganha vida. Teste de marketing: O produto é apresentado ao mercado consumidor em condições normais de uso ou consumo, esse teste tem como objetivo obter a estimativa de vendas e avaliar a aceitação do produto (KOTLER; ARMSTRONG, 2007 apud ALVES et al, 2013).

**Comercialização:** finalmente, o produto está pronto para ser comercializado no mercado. Essa fase consiste em padronizar o produto e o processo de produção e exige um maior investimento. Por isso, é importante que as decisões de quando, onde, para quem e como será vendido já estejam consolidadas no momento de seu lançamento e introdução no mercado (KOTLER; ARMSTRONG, 2007 apud ALVES et al, 2013).

### **O que é esperado:**

- As atividades previstas mapeadas;
- As responsabilidades de cada envolvido mapeadas, dispostos em uma matriz RACI;
- Fluxo do processo utilizando a notação BPMN;

### **Referências:**

Tessari, Rogério. **Gestão de processos de negócios : um estudo de caso da BPM em uma empresa do setor moveleiro /Dissertação (Mestrado).**

Disponível

em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/428/Dissertacao%20Rogerio%20Tessari.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso 15 set. 2021.

Alves et al. **IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DE CONTROLE DA PRODUÇÃO EM PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA MOVELEIRA.** Disponível em:

[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013\\_TN\\_WIC\\_177\\_013\\_23128.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2013_TN_WIC_177_013_23128.pdf). Acesso 15 set. 2021.