
 <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

Sumário

1.OBJETIVO.....	2
2.ÂMBITO DE APLICAÇÃO	2
3.DEFINIÇÕES.....	2
4.DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA.....	4
5.RESPONSABILIDADES	4
6.REGRAS BÁSICAS.....	7
7.CONTROLE DE REGISTROS.....	14
8.ANEXOS.....	14
9.REGISTRO DE ALTERAÇÕES.....	14

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	1 de 29

 <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

1. OBJETIVO

Este manual tem o objetivo de estabelecer um guia estruturado para a execução de melhoria de processos utilizando o Método de Excelência em Gestão por Processos (MEG Proc), bem como registrar atividades e entregáveis, proporcionando sua rastreabilidade. O MEG Proc provê ferramentas, melhores práticas e orientações que permitem que as melhorias de processos sejam realizadas de forma clara, ordenada e eficaz.

2. ÂMBITO DE APLICAÇÃO

2.1. Empresa

Aplica-se a todas as empresas que compõem no Grupo CPFL Energia.

2.2. Área

SBEM - Gerência de Excelência Empresarial e Processos

3. DEFINIÇÕES

Atividade: Conjunto de tarefas ordenadas que compõem um processo chave, definindo “o que” é feito.


Business Process Management (BPM): cuja tradução é Gestão por Processos, é uma abordagem disciplinada para identificar, projetar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos de negócios automatizados, ou não, para atingir resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos.

Cadeia de Valor: Cadeia de valor é um modelo de estruturação das funções desenvolvidas pela organização para cumprir sua missão. A cadeia de valor permite a compreensão do fluxo macro de agregação de valor até o consumidor final com o intuito de projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto ou serviço.

Fluxograma: representação ilustrativa de um processo, demonstrando seu fluxo de atividades e/ou tarefas.

FTE (Full Time Equivalent): cuja a tradução é Força de Trabalho Equivalente, é uma metodologia que auxilia na mensuração do grau de envolvimento de um colaborador nas atividades da organização ou de um determinado projeto.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	2 de 29

 <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

Função de agregação de valor: Papéis e responsabilidades que criam valor¹ para o negócio, que são direcionadas pelas funções potencializadoras e apoiadas pelas funções de suporte.

Macroprocesso: Conjuntos de processos de negócio pelos quais a organização cumpre a sua missão e as metas estratégicas da organização.

Método de Excelência em Gestão de Projetos e Mudanças (MEG Proj): oferece um padrão e boas práticas para o desenvolvimento e implantação de projetos.

O Método de Excelência de Gestão por Processos (MEG Proc): método do grupo CPFL Energia, que se baseia em melhoria contínua (ciclo PDCA), e consiste em auxiliar as áreas de negócios no gerenciamento de processos, através da execução de projetos de melhorias em processos.

PDCA: metodologia de gestão e melhoria de processos que consiste em um ciclo contínuo de planejamento (P – *Plan*), execução (D – *Do*), avaliação (C – *Check*) e correção de desvios (A – *Act*) de um processo organizacional, auxiliando assim a companhia em suas tomadas de decisões.

Plano de Melhoria de Processos (PMP): documento composto por ações de melhorias identificadas durante um projeto de melhoria de processos, no qual são definidos responsáveis e prazos para cada uma das ações elencadas.

Processo suporte: Papéis e responsabilidades que apoiam a execução das funções de agregação de valor e potencializadoras.


Processos: são compostos por séries de atividades que transformam entradas em saídas de modo a agregar valor ao negócio. Eles podem ser classificados em potencializadores, de agregação de valor ou suporte.

Processo Potencializador: Papéis e responsabilidades que direcionam as funções de agregação de valor e suporte.

Roadmap: mapa que visa priorizar ações e mantê-las em direção aos objetivos, apontando, inclusive, melhores direções para conquistá-los.

¹ Agregar valor significa que as atividades do processo são capazes de agregar características valiosas aos produtos / serviços que atendam as expectativas/necessidades dos clientes, aumentando assim sua satisfação. Com base nisso, o objetivo do Pensamento Lean é eliminar desperdícios, preservar e aumentar aquelas atividades que criam valor para o cliente.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	3 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

SDCA: metodologia de gestão e monitoramento contínuo da performance dos processos da companhia através do ciclo de padronização (S – *Standardize*), execução (D – *Do*), avaliação (C – *Check*) e correção de desvios (A – *Act*).

SIPOC: conhecido como uma importante ferramenta que resume as entradas e saídas, bem como seus respectivos fornecedores e clientes proporcionando, assim, uma visão macro para pessoas que não estão familiarizadas com o processo. A sigla SIPOC significa *Suppliers* (Fornecedores), *Inputs* (Entradas), *Process* (Processo), *Outputs* (Resultados), e *Customers* (Cliente).

Stakeholders: indivíduo ou grupo que é impactado pela mudança, pode impactar a mudança, ou tem poder, ou influência.

Tarefa: Ações ordenadas que compõem uma atividade, definindo “como” é feito.

4. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

- 18540: Governança Escritório de Processos;
- 17147: Método de Excelência em Gestão de Projetos CPFL;
- 17936: Procedimento de Automação de Processos;
- Book MEG Proc
- Guia BPMN
- Trilha de Gestão por Processos
- SharePoint Escritório de Processos (BPM)

5. RESPONSABILIDADES

Tendo em vista que há duas formas de atuação do time de processos (BPM Global), conforme descrito no documento de Gestão do Escritório de Processos nº 18540, há diferença na definição de papéis e responsabilidades para cada uma delas. Quando se fala na atuação do BPM Global como líder de projeto, tem-se a matriz RACI apresentada na Tabela 1. Por outro lado, quando o BPM Global atua no formato consultivo, considerar a matriz RACI apresentada na Tabela 2.

Legenda:

- R: Responsável
- A: Aprovador
- C: Consultado
- I: Informado

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	4 de 29


 <p>Interno</p>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

TABELA 1 – Matriz RACI atuação BPM Global Líder do projeto

Ordem de Execução	Atividade	Descrição da Atividade	Líder do Projeto (BPM)	Time do projeto - Área de negócio	Coordenador de BPM	Gerente da SBE	PMO Local Negócio	Tech Partner (T.I.)
1	Plano de Negócio	O Plano de negócio formaliza o objetivo, justificativa e alinhamento estratégico do projeto.	R	C	C	C	I	
2	Definir macroprocessos e seus desdobramentos	Levantamento da visão geral dos processos-chave através da construção do macroprocesso.	R	C/A	I	I	I	
3	Levantar SIPOC dos Processos Chave	Levantamento da visão geral dos processos-chave, determinando suas entradas e saídas através da construção do SIPOC.	R	C/A	I	I	I	
4	Elaborar relatório de Diagnóstico	Elaborar material (apresentação) referente ao diagnóstico levantado	R	C/A	C	I	I	
5	Submeter Diagnóstico para aprovação do Sponsor	Apresentar ao Sponsor do potencial projeto, o diagnóstico elaborado	R	C/A	C	I	I	
6	Realizar Reunião <i>Kick Off</i> do Projeto	Reunião de formalização de início do projeto.	R	C	C	I	C	
7	Elaborar Ata da Reunião do <i>Kick Off</i>	Ata de reunião para formalizar as informações e decisões do <i>Kick Off</i>	R	C	I	I	I	
8	Aplicar questionário de avaliação de maturidade	Questionário de avaliação de maturidade na gestão por processos deve ser enviado para o preenchimento pela área de negócio.	R	C	I	I	I	
9	Definir Indicadores dos Processos Chave	Definição de indicadores dos processos.	R	C/A	I	I	I	
10	Elaboração da planilha de Gerenciamento de Riscos	Levantamento e análise de riscos iminentes ao projeto, com a intenção de eliminar ou mitigá-los.	R	C	I	I	I	
11	Elaborar Lições Aprendidas	Registro das lições aprendidas do projeto durante as fases.	R	C	I	I	I	
12	Divulgação da Matriz RACI	Disponibilização da matriz que determina as funções e responsabilidade dos stakeholders do projeto.	R	R	I	I	I	
13	Modelar fluxograma dos Processos Chave (As Is)	Criação dos fluxogramas dos processos na visão atual (As Is), utilizando o software Bizagi e as notações BPMN.	R	C/A	I	I	I	
14	Levantar Pontos de Melhoria	Levantamento de pontos de melhoria e oportunidades nos processos modelados.	R	C/A	I	I	I	
15	Realizar Análise das Causas	Realização de análise das causas para encontrar a causa raiz dos pontos de melhoria.	R	C	I	I	I	
16	Estruturar fluxograma dos Processos Chave (To Be)	Estruturação do fluxograma dos processos na visão futura (To Be), considerando as melhorias levantadas, a fim de construir um desenho ideal do processo.	R	C/A	I	I	I	
17	Elaborar PMP	Criação de ações para viabilização das melhorias de processo, com a definição de responsáveis e prazos.	R	C/A	I	I	I	C
18	Preencher e Validar Painel de Indicadores	Preenchimento na planilha do <i>dashboard</i> dos indicadores de processos definidos.	R	R	I	I	I	I
19	Realizar Convergência de Fase - Entrega de PMP	Apresentar o plano de melhoria de processos (PMP) criado e formalizar a passagem do projeto para a próxima fase.	R	C	A	I	C	I
20	Implantar as ações propostas no Plano de Melhoria de Processos (PMP)	Realizar acompanhamento da implantação das ações definidas.	C	R	I	I	I	I
21	Acompanhar Resultados (Mensal)	Acompanhar resultados dos indicadores no <i>dashboard</i> .	C	R	I	I		
22	Homologar Resultados	Consolidar todas as melhorias e ganhos do projeto e homologá-los com as áreas interessadas.	R	C/A	A	A	C	C
23	Atualizar o Plano de Negócio	Consolidar todas as melhorias e ganhos do projeto e homologá-los com as áreas necessárias.	R	C/A	A	A	C	I
24	Finalizar as Lições Aprendidas	Consolidar todas as lições aprendidas registradas durante o projeto e consultar os <i>stakeholders</i> para finalização do documento.	R	C	I	I	I	I
25	Elaborar material de encerramento do projeto	Elaborar material de consolidação do trabalho realizado e resultados.	R	C	I	I	I	I
26	Realizar reunião de encerramento do projeto	Reunião de encerramento e formalização de entrega do projeto.	R	C	C	I	C	I
Todas	Enviar <i>Status Report</i>	Enviar o <i>Status Report</i> com as informações de progresso e próximos passos para todos os <i>stakeholders</i> do projeto	R	R	I	I	I	I

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	5 de 29


 Interno	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

TABELA 2 – Matriz RACI atuação BPM Global Consultiva

Ordem de Execução	Atividade	Descrição da Atividade	Líder do Projeto (área de negócio)	Consultor BPM	Time do projeto - Área de negócio	Coordenador de BPM	Gerente da SBE	PMO Local Negócio	Tech Partner (T.I.)
1	Plano de Negócio	O Plano de negócio formaliza o objetivo, justificativa e alinhamento estratégico do projeto.	R	C	C	C	C	I	
2	Realizar treinamento	Capacitar o líder do projeto no método MEG Proc e notação BPMN.	C	R	I	I	I	I	
3	Definir macroprocessos e seus desdobramentos	Levantamento da visão geral dos processos-chave através da construção do macroprocesso.	R	A	C	I	I	I	
4	Levantar SIPOC dos Processos Chave	Levantamento da visão geral dos processos-chave, determinando suas entradas e saídas através da construção do SIPOC.	R	A	C	I	I	I	
5	Elaborar relatório de Diagnóstico	Elaborar material (apresentação) referente ao diagnóstico levantado	R	A	C	I	I	I	
6	Submeter Diagnóstico para aprovação do Sponsor	Apresentar ao Sponsor do potencial projeto, o diagnóstico elaborado	R	C	C	C	C	C	
7	Realizar Reunião <i>Kick Off</i> do Projeto	Reunião de formalização de início do projeto.	R	C	C	C	I	C	
8	Elaborar Ata da Reunião do <i>Kick Off</i>	Ata de reunião para formalizar as informações e decisões do <i>Kick Off</i>	R	C	A	I	I	I	
9	Aplicar questionário de avaliação de maturidade	Questionário de avaliação de maturidade na gestão por processos deve ser enviado para o preenchimento pela área de negócio.	C	R	I	I	I	I	
10	Definir Indicadores dos Processos Chave	Definição de indicadores dos processos.	R	A	C	I	I	I	
11	Elaboração da planilha de Gerenciamento de Riscos	Levantamento e análise de riscos iminentes ao projeto, com a intenção de eliminar ou mitigá-los.	R	A	C	I	I	I	
12	Elaborar Lições Aprendidas	Registro das lições aprendidas do projeto durante as fases.	R	R	C	I	I	I	
13	Divulgação da Matriz RACI	Disponibilização da matriz que determina as funções e responsabilidade dos stakeholders do projeto.	C	R	C	I	I	I	
14	Modelar fluxograma dos Processos Chave (<i>As Is</i>)	Criação dos fluxogramas dos processos na visão atual (<i>As Is</i>), utilizando o software Bizagi e as notações BPMN.	R	A	C	I	I	I	
15	Levantar Pontos de Melhoria	Levantamento de pontos de melhoria e oportunidades nos processos modelados.	R	A	C	I	I	I	
16	Realizar Análise das Causas	Realização de análise das causas para encontrar a causa raiz dos pontos de melhoria.	R	A	C	I	I	I	
17	Elaborar fluxograma dos Processos Chave (<i>To Be</i>)	Criação do fluxograma dos processos na visão futura (<i>To Be</i>), considerando as melhorias levantadas, a fim de construir um desenho ideal do processo.	R	A	C	I	I	I	C
18	Elaborar PMP	Criação de ações para viabilização das melhorias de processo, com a definição de responsáveis e prazos.	R	A	C	I	I	I	I

N.Documento: 18482	Categoria: Instrução	Versão: 1.2	Aprovado por: AMANDA PRINCIPI SOARES	Data Publicação: 26/04/2023	Página: 6 de 29
------------------------------	--------------------------------	-----------------------	--	---------------------------------------	---------------------------


 Interno	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

TABELA 2 – Matriz RACI atuação BPM Global Consultiva – continuação


Ordem de Execução	Atividade	Descrição da Atividade	Líder do Projeto (área de negócio)	Consultor BPM	Time do projeto - Área de negócio	Coordenador de BPM	Gerente da SBE	PMO Local Negócio	Tech Partner (T.I.)
19	Preencher e Validar Painel de Indicadores	Preenchimento na planilha do <i>dashboard</i> dos indicadores de processos definidos.	R	A	C	I	I	I	I
20	Realizar Convergência de Fase - Entrega de PMP	Apresentar o plano de melhoria de processos (PMP) criado e formalizar a passagem do projeto para a próxima fase.	R	C	C	A	I	C	I
21	Implantar as ações propostas no Plano de Melhoria de Processos (PMP)	Realizar acompanhamento da implantação das ações definidas.	R	C	C	I	I	I	
22	Acompanhar Resultados (Mensal)	Acompanhar resultados dos indicadores no <i>dashboard</i>	R	C	C	I	I		C
23	Homologar Resultados	Consolidar todas as melhorias e ganhos do projeto e homologá-los com as áreas interessadas.	R	A	C	A	A	C	I
24	Atualizar o Plano de Negócio	Atualização que homologa os resultados do projeto e oficializa o fim das atividades.	R	C	C	A	A	C	I
25	Finalizar as Lições Aprendidas	Consolidar todas as lições aprendidas registradas durante o projeto e consultar os stakeholders para finalização do documento.	R	R	C	I	I	I	I
26	Elaborar material de encerramento do projeto	Elaborar material de consolidação do trabalho realizado e resultados.	R	R	C	I	I	I	I
27	Realizar reunião de encerramento do projeto	Reunião de encerramento e formalização de entrega do projeto.	R	R	C	C	I	C	I
Todas	Enviar <i>Status Report</i> do projeto	Enviar o <i>Status Report</i> com as informações de progresso e próximos passos para todos os <i>stakeholders</i> do projeto.	R	C	C	I	I	I	
Todas	Enviar <i>Status Report</i> da consultoria	Enviar o <i>Status Report</i> com as informações de progresso e próximos passos relacionados à consultoria para o líder do projeto	C	R	C	I	I	I	

6. REGRAS BÁSICAS

O Método de Excelência em Gestão por Processos (MEG Proc) é um conjunto de conhecimentos técnicos que objetivam orientar a atuação de analistas e especialistas no gerenciamento de melhorias de processos no Grupo CPFL Energia, possibilitando a melhoria contínua dos processos através de procedimentos, melhores práticas, ferramentas e *templates* padronizados.

A aplicação do MEG Proc deve ser feita por meio da execução de um trabalho de Melhoria de Processos, o qual pode ser classificado em 3 diferentes categorias:

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	7 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

• **Projeto Melhoria de Processos:** são projetos que têm como principal objetivo realizar melhoria (otimização) em determinado (s) processo (s), sendo obrigatório seguir todas as etapas que compõem o *roadmap* do MEG Proc.

• **Frente de Processos:** atuação de BPM dentro de um Programa/ Projeto com um escopo que engloba outras iniciativas, além da melhoria de processos. Desta forma, a frente de processos será responsável por parte dos entregáveis do Programa/ Projeto. Vale ressaltar que há adaptação das etapas do *roadmap* do MEG Proc a serem executadas.

• **Ações de Melhoria de Processos:** finalidade de auxiliar na solução de um problema relacionado a um determinado processo. Nesse caso, há uma adaptação das etapas do *roadmap* do MEG Proc a serem executadas.

Para as categorias Frente de Processos e Ações de Melhoria de Processos, a adaptação no *roadmap* do método consiste em não haver a obrigatoriedade da execução de cada uma das oito etapas.


Já quando se trata de um projeto de melhoria de processos é necessário seguir todas as etapas do *roadmap* do Método de Excelência em Gestão por Processos (MEG Proc) e também as fases do Método de Excelência em Gestão de Projetos (MEG Proj). Para verificar quais os documentos obrigatórios para ambos os métodos, deve-se acessar o SharePoint BPM – *Templates*.

A aplicação do MEG Proc nos trabalhos de melhoria de processos proporciona para a companhia os seguintes benefícios:

- Desperdícios reduzidos e/ou eliminados;
- Redução dos custos do processo;
- Aumento da qualidade e confiabilidade do processo;
- Eficiência ampliada;
- Rentabilidade aumentada;
- Visibilidade e controle expandidos;
- Padronização;
- Cultura de gestão por processos disseminada;

A execução do método ocorre por meio de 8 etapas, conforme ilustrado na Figura 1, visando, assim, a melhoria ou transformação de processos ou produtos já existentes. Embora as fases sejam sequenciais, algumas atividades de diferentes fases podem ocorrer simultaneamente, a fim de otimizar a execução do projeto. Em suma, nota-se que estas etapas não são isoladas umas das outras, já que existe correlação entre elas, conforme apresentado na figura abaixo:

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	8 de 29

 Interno	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

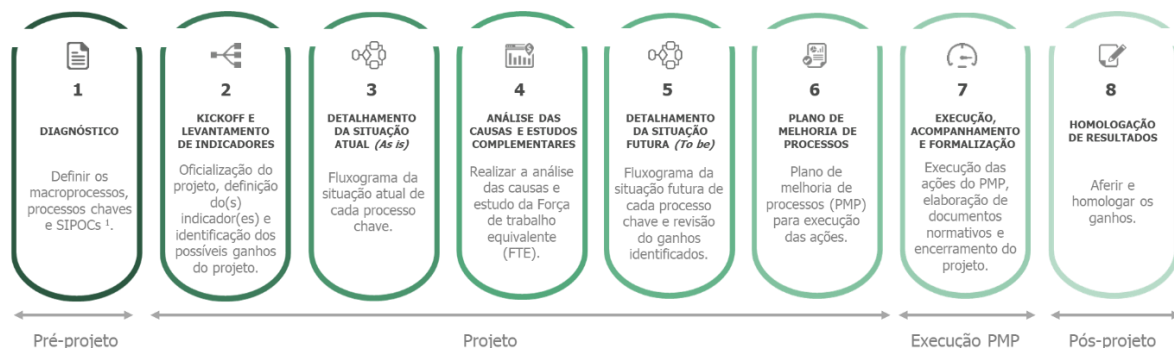


Figura 1 – Roadmap

6.1. Diagnóstico

O diagnóstico ocorre a partir de uma demanda de melhoria de processo identificada e devidamente priorizada de acordo com a estratégia do Grupo CPFL Energia.

As principais atividades desta etapa consistem em: levantar a visão geral da necessidade do projeto através da elaboração dos macroprocessos, processos chave e SIPOC. Estas informações devem ser preenchidas no *template* Gestão por Processos disponível no *SharePoint* da Excelência Empresarial e Processos (SBE).


Por fim, para a conclusão desta primeira etapa “Diagnóstico” é necessário verificar se, em algum momento, foi feita a avaliação de maturidade de processo da respectiva área. Caso não tenha sido realizada, haverá a necessidade da aplicação do questionário de avaliação. Em seguida, será necessário a elaboração de uma proposta do escopo do projeto e o respectivo macro cronograma.

6.1.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, serão entregues os documentos listados abaixo para a validação pelo *sponsor* do projeto:

- Definição do macroprocesso e seus desdobramentos;
- SIPOCs dos processos elaborados;
- Elaboração do diagnóstico final contemplando o escopo do projeto e macro cronograma;
- Estágio atual de maturidade de processos da área.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	9 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

6.2. Kickoff e Levantamento de Indicadores

Esta etapa ocorre após a aprovação da proposta do projeto durante a fase “Diagnóstico”. Em seguida, é necessária a oficialização do projeto com os envolvidos e/ou impactados por meio de uma reunião presencial, a qual denomina-se de “*Kickoff* do Projeto”.

Após a oficialização e abertura do projeto, é necessário estabelecer, ao menos, um indicador que terá impacto após implantação de melhorias provenientes deste projeto. Vale ressaltar que quando não houver um indicador estabelecido, será necessário criá-lo neste momento.

6.2.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, serão entregues os documentos listados abaixo para a validação pelo *sponsor* do projeto:

- Escopo do projeto aprovado pelo *sponsor*;
- Aprovação com *stakeholders*;
- Cenário de atuação compreendido e aprovado pelo *sponsor*;
- Cronograma detalhado;
- Levantamento inicial do mapa de indicadores.

6.3. Detalhamento da Situação Atual (As Is)

Após o envolvimento das partes interessadas e SIPOCs elaborados, será necessário realizar a construção do fluxograma do cenário atual (*As Is*), mais conhecido como mapeamento de processo. Sendo assim, é necessário seguir as orientações contempladas no treinamento de notação BPMN e usar como suporte o Guia de utilização BPMN.


Durante a elaboração dos fluxogramas *As Is*, é recomendado que sejam identificados, também, problemas e oportunidades de melhoria do processo. Para auxiliar, consulte o material “Tipos de Desperdícios no *Sharepoint* do BPM Global”.

Após a realização do mapeamento do processo é necessário informar o escritório de processos (BPM Global) para que este seja atualizado no repositório de processos (Cadeia de Valor) oficial da companhia.

6.3.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, serão entregues os documentos listados abaixo para a validação pelos executores e dono do processo:

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	10 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

- Fluxograma do cenário atual (*As Is*) realizado;
- Oportunidades de melhorias identificadas;
- Documentos do processo (fluxogramas, SIPOCs e normativos) disponíveis no repositório de processos (Cadeia de Valor) da companhia.

6.4. Análise das Causas e Estudos Complementares

A partir da identificação das oportunidades de melhoria no cenário atual (*As Is*), deve-se realizar a análise crítica para definição da(s) causa(s)-raiz(es) do(s) problema(s). Essa análise pode ser feita, por exemplo, utilizando as ferramentas conhecidas como “5 Porquês” e “Diagrama de Ishikawa” (ou “Diagrama de Espinha de Peixe”) disponíveis no modelo de documento referente ao Plano de Melhoria de Processo (PMP), que se encontra no *Sharepoint* da Excelência Empresarial e Processos. Caso queira conhecer mais sobre este tema entre em contato com o time de BPM Global da Excelência Empresarial e Processos para realizar o treinamento “Análise e Solução de Problemas”.

Ademais, recomenda-se fortemente o *benchmarking* com outras áreas e/ ou empresas para identificar as melhores práticas de mercado para o processo em questão.

Finalmente, existe, ainda, a possibilidade de realizar o estudo para mensurar a Força de Trabalho Equivalente (FTE) dos colaboradores da área. Caso queira conhecer mais sobre este tema entre em contato com o time de BPM Global da Excelência Empresarial e Processos para realizar o treinamento “Mensuração da Alocação dos Colaboradores”.

6.4.1. Entregáveis da fase


Após a realização desta etapa, serão entregues os documentos listados abaixo para a validação pelos executores e dono do processo:

- Oportunidades de melhorias devidamente priorizadas;
- Definição das causas raízes dos problemas;
- Ações estabelecidas para solucionar a causa-raiz;
- Relatório de *benchmarking*, quando aplicável;
- Estudo de Força de Trabalho Equivalente (FTE), quando aplicável.

6.5. Detalhamento da Situação Futura (*To Be*)

Após a definição das causas raízes dos problemas identificados no cenário atual (*As Is*), será realizada a estruturação do fluxograma do cenário futuro (*To Be*), no qual devem ser contempladas todas as oportunidades de melhorias identificadas para o

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	11 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

processo, ou seja, a proposta do “processo ideal” que contemple o novo padrão de execução de suas atividades.

6.5.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, serão entregues os documentos listados abaixo para a validação pelo dono do processo e *sponsor* do projeto:

- Melhorias previstas contempladas no fluxograma;
- Fluxograma do cenário futuro (*To Be*) validado pelo dono do processo e *sponsor*

6.6. Criação do Plano de Melhoria de Processo (PMP)

Após a validação do fluxograma do cenário futuro (*To Be*) pelo *sponsor*, faz-se necessário elaborar o Plano de Melhoria de Processo (PMP), em que serão apresentadas as ações de melhoria de processo com seus respectivos prazos e responsáveis. Importante ressaltar que as ações, ou a maior parte delas, foram criadas durante a etapa de “Análise das Causas e Estudos Complementares” com o objetivo de eliminar/ mitigar as causas raízes identificadas. O template do PMP, encontra-se disponível no *Sharepoint* da Excelência Empresarial e Processos (SBE).

6.6.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, será entregue o documento apresentado abaixo para a validação pelo *sponsor* do projeto:

- Plano de Melhoria de Processos (PMP) contemplando todas as ações necessárias com seus respectivos prazos e responsáveis.

6.7. Execução, acompanhamento e formalização


Com o Plano de Melhoria de Processos (PMP) validado e todos os recursos disponíveis, inicia-se a etapa de implementação das melhorias propostas. A fim de garantir essa importante etapa, é feito o acompanhamento de sua evolução de forma estruturada e recorrente, podendo ser, por exemplo, semanal, quinzenal, mensal, entre outros.

6.7.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, será entregue o documento apresentado abaixo para a validação pelo *sponsor* do projeto:

- Plano de Melhoria de Processos (PMP) divulgado para todos os envolvidos;

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	12 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

- Ações devidamente priorizadas.

6.8. Homologação de resultados

Após a conclusão do Plano de Melhoria de Processos (PMP), em sua totalidade, será necessário aguardar 3 meses para realizar esta etapa do *roadmap* do MEG Proc, pois é essencial que as soluções já estejam implementadas, testadas, estabilizadas e validadas. Somente assim é possível a avaliação dos reais impactos das mudanças de processo, sejam eles positivos ou negativos.

Vale ressaltar que, caso haja ganhos oriundos do projeto de melhoria de processos, eles deverão ser validados pela área de negócio dona do processo junto às áreas competentes. Além disso, todos os projetos de melhoria de processos devem envolver o escritório de processos do Grupo CPFL Energia (BPM Global) nesta fase de homologação.


A partir da homologação das ações do Plano de Melhoria de Processos (PMP) implantadas, conclui-se que o processo está em um novo cenário atual (*As Is*) e, portanto, é necessário informar ao escritório de processos (BPM Global) para a devida atualização no repositório de processos oficial (Cadeia de Valor) da companhia.

6.8.1. Entregáveis da fase

Após a realização desta etapa, serão entregues os documentos apresentados abaixo para a validação pelo *sponsor* do projeto:

- Documentos disponíveis e atualizados na Cadeia de Valor da CPFL Energia (Fluxogramas, SIPOCs e Normativos – novos e/ou atualizados já publicados no Sistema GED);
- Validação dos ganhos mediante análise comparativa entre o cenário original e o atual;
- Reunião de encerramento e entrega do projeto ao *sponsor*.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	13 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

7. CONTROLE DE REGISTROS

Identificação	Armazenamento e Preservação	Proteção (acesso)	Recuperação e uso	Retenção	Disposição
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
Template Gestão por Processos	Diretório da PWA – pasta do projeto ou diretório interno da área de negócio.	Restrição de acesso para os integrantes do projeto	Sistemática de organização dos registros por projeto de melhoria de processo.	Período de tempo indeterminado, mantidos na rede e Sharepoint, com a segurança das rotinas de backup do ambiente de TI da Companhia	N/A
Template Plano de Melhoria de Processos					
Fluxograma do Processos					
Template Dashboard de Indicadores					
Template Análise de FTE					

8. ANEXOS

Não se aplica

9. REGISTRO DE ALTERAÇÕES


9.1. Colaboradores

Empresa	Área	Nome
CPFL Piratininga	Gerência de Excelência Empresarial	Marcella Da Silva Braga Nascimento
CPFL Paulista	Gerência de Excelência Empresarial	Luiz Augusto Di Fiore Cecon

9.2. Alterações


Descrever de forma detalhada as alterações/exclusões realizadas no documento.

N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	14 de 29

 <i>Interno</i>	Tipo de Documento:	Procedimento
	Área de Aplicação:	Excel. Empresarial e Processos
	Título do Documento:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

Versão Anterior	Data da Versão Anterior	Alterações em relação à Versão Anterior
N/A	N/A	Versão inicial
Versão 1.0	20/11/2020	Inserção dos documentos de referência: Governança Escritório de Processos, Trilha de Gestão por Processos, Guia BPMN, Book MEG Proc
Versão 1.1	17/12/2020	Alteração da sigla da área responsável e reclassificação do documento como procedimento


N.Documento:	Categoria:	Versão:	Aprovado por:	Data Publicação:	Página:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	15 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

SUMMARY

1.OBJECTIVE	17
2.SCOPE OF APPLICATION	17
3.DEFINITIONS	17
4.REFERENCE DOCUMENTS	19
5.RECORD OF CHANGES	19
6.BASIC RULES	21
7.RECORD CONTROL	28
8.ANNEXES	28
9.RECORD OF CHANGES	28

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	16 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

1. OBJECTIVE

This manual aims to establish a structured guide for implementing process improvement by using the Process Management Excellence Method (MEG Proc), as well as registers activities and deliverables, providing their traceability. MEG Proc provides tools, best practices and guidelines that allow process improvements to be carried out in a clear, orderly and effective manner.

2. SCOPE OF APPLICATION

2.1. Company

It applies to all companies that are part of CPFL Energy Group.

2.2. Department

SBEM - Business Excellence Management

3. DEFINITIONS

Activity: Set of ordered tasks that forms a key process, defining “what” is done.

Business Process Management (BPM): it is a disciplined approach to identify, design, execute, document, measure, monitor and control automated or manual business processes in order to achieve consistent results and to align with strategic objectives.

Value Chain: Value chain is a model for structuring the functions developed by the organization to fulfill its mission. The value chain allows you to understand the added value macro flow up to the final consumer in order to design, produce, market, deliver and sustain the company’s product or service.


Flowchart: illustrative representation of a process, demonstrating its flow of activities and / or tasks.

FTE (Full Time Equivalent): is a methodology that assists in measuring the degree of involvement of an employee in the activities of the organization or a given project.

Value adding function: Roles and responsibilities that create value² for the business, which are guided by the empowering functions and supported by the support functions.

²Adding value means that process activities are able to add valuable features to products / services that meet customers' expectations / needs, thereby increasing their satisfaction. Based on this, the goal of Lean Thinking is to eliminate waste, preserve and increase those activities that create value for the customer.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	17 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

Macroprocess: Sets of business processes by which the organization fulfills its mission and its strategic goals.

Method of Excellence in Project and Change Management (MEG Proj): offers standard and good practices for the development and implementation of projects.

The Process Management Excellence Method (MEG Proc): CPFL Energy group method, which is based on continuous improvement (PDCA cycle), and consists of assisting business areas in process management, through the execution of process improvement projects.

PDCA: methodology for management and process improvement that consists of a continuous cycle of planning (P - Plan), execution (D - Do), evaluation (C - Check) and correction of deviations (A - Act) of an organizational process, which helps the company to make decisions.

Process Improvement Plan (PMP): document composed of improvement actions identified during a process improvement project, in which responsible and deadlines are defined for each of the listed actions.

Support process: Roles and responsibilities that support the performance of value-adding and enhancing functions.

Core Processes: they are composed of series of activities that transform inputs into outputs in order to add value to the business. They can be classified into management, core or support.

Management Process: Roles and responsibilities that drive value and support functions.


Roadmap: map that aims to prioritize actions and keep them towards the goals, even pointing out better directions for achieving them.

SDCA: management methodology for continuous monitoring of the performance of the company's processes through the standardization cycle (S - Standardize), execution (D - Do), evaluation (C - Check) and correction of deviations (A - Act).

SIPOC: known as an important tool that summarizes the inputs and outputs, as well as their respective suppliers and customers, thus providing a macro view for people who are not familiar with the process. The acronym SIPOC stands for Suppliers, Inputs, Process, Outputs, and Customers.

Stakeholders: individual or group that is impacted by change, can impact change, or has power, or influence.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	18 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

Assignment: Ordered actions that make up an activity, defining “how” it is done.

4. REFERENCE DOCUMENTS

- 18540: Governance Process Office;
- 17147: CPFL Project Management Excellence Method;
- 17936: Process Automation Procedure;
- Book MEG Proc;
- BPMN Guide;
- Process Management Training;
- SharePoint Process Office (BPM).

5. RESPONSIBILITIES


Bearing in mind that there are two forms of action by the process team (Process Team), as described in the Management of the Processes Office nº 18540, there is a difference in the definition of roles and responsibilities for each of them. When talking about the role of Process Team as a project leader, we have the RACI matrix presented in Table 1. On the other hand, when Process Team acts in an advisory format, consider the RACI matrix presented in Table 2.

Subtitles:

- R: Responsible
- A: Accountable
- C: Consulted
- I: Informed

TABLE 1 - Matrix RACI performance Process Team Project leader


Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	19 de 29

	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

MEG Proj Phase	Delivery type	Execution Order	Activity	Activity Description	Project Leader (Process Team)	Project team - Business area	Process Team Coordinator	SBE Manager	PMO Local Business	Tech Partner (IT)
All	MEG Proj	1	Business plan	The Business Plan formalizes the objective, justification and strategic alignment of the project.	R	C	C	C	I	
FPV	MEG Proc	2	Define macro processes and their unfolding	Have an overview of the key processes through the construction of the macro process.	R	C/A	I	I	I	
FPV	MEG Proc	3	Fulfill SIPOC of Key Processes	Have an overview of key processes, determining their inputs and outputs through the construction of SIPOC.	R	C/A	I	I	I	
FPV	MEG Proc	4	Prepare Diagnostic report	Elaborate material (presentation) regarding the raised diagnosis	R	C/A	C	I	I	
FPV	MEG Proc	5	Submit Diagnosis for Sponsor approval	Present to the Sponsor of the potential project, the diagnosis prepared	R	C/A	C	I	I	
FPV	MEG Proj	6	Hold Project Kick Off Meeting	Formalization meeting to start the project.	R	C	C	I	C	
FPV	MEG Proj	7	Draw up the Kick Off Meeting Minutes	Minutes of meeting to formalize Kick Off information and decisions	R	C	I	I	I	
FPV	MEG Proc	8	Apply maturity assessment questionnaire	Maturity assessment questionnaire in process management must be sent to be filled out by the business area.	R	C	I	I	I	
FPV	MEG Proc	9	Define Key Process Indicators	Definition of process indicators.	R	C/A	I	I	I	
All	MEG Proj	10	Preparation of the Risk Management worksheet	Survey and analysis of risks imminent to the project, with the intention of eliminating or mitigating them.	R	C	I	I	I	
All	MEG Proj	11	Develop Lessons Learned	Record of lessons learned from the project during the phases.	R	C	I	I	I	
FCM	MEG Proj	12	Disclosure of the RACI Matrix	Make the matrix that determines the roles and responsibilities available for the project's stakeholders.	R	R	I	I	I	
FCM	MEG Proc	13	Model flow chart of Key Processes (As Is)	Creation of process flowcharts in the current view (As Is), using Bizagi software and BPMN notations.	R	C/A	I	I	I	
FCM	MEG Proc	14	Raise Improvement Points	Raising improvement points and opportunities in the modeled processes.	R	C/A	I	I	I	
FCM	MEG Proc	15	Perform Cause Analysis	Conducting cause analysis to find the root cause of the points for improvement.	R	C	I	I	I	
FCM	MEG Proc	16	Structure flowchart of the Key Processes (To Be)	Structuring the process flowchart in the future view (To Be), considering the improvements raised, in order to build an ideal process design.	R	C/A	I	I	I	
FCM	MEG Proc	17	Develop PMP	Creation of actions to make process improvements feasible, with the definition of those responsible and deadlines.	R	C/A	I	I	I	C
FCM	MEG Proc	18	Complete and Validate Indicators Panel	Fill in the dashboard spreadsheet of the defined process indicators.	R	R	I	I	I	I
FCM	MEG Proj	19	Perform Phase Convergence - PMP Delivery	Present the process improvement plan (PMP) created and formalize the transfer of the project to the next phase.	R	C	A	I	C	I
FIM	MEG Proc	20	Implement the actions proposed in the Process Improvement Plan (PMP)	Monitor the implementation of defined actions.	C	R	I	I	I	I
FIM	MEG Proc	21	Track Results (Monthly)	Track indicator results on the dashboard.	C	R	I	I		
FHP	MEG Proj	22	Approve Results	Consolidate all project improvements and gains and approve them with stakeholders.	R	C/A	A	A	C	C
FHP	MEG Proj	23	Update the Business Plan	Consolidate all project improvements and gains and approve them with stakeholders.	R	C/A	A	A	C	I
FHP	MEG Proj	24	Finalize Lessons Learned	Consolidate all lessons learned during the project and consult with stakeholders to finalize the document.	R	C	I	I	I	I
FHP	MEG Proj	25	Develop project closure material	Develop material to consolidate the work performed and results.	R	C	I	I	I	I
FHP	MEG Proj	26	Hold project closing meeting	Closing meeting and formalization of project delivery.	R	C	C	I	C	I
All	MEG Proc	All	Submit Status Report	Send the Status Report with information on progress and next steps to all project stakeholders.	R	R	I	I	I	I

TABLE 2 - RACI Matrix acting Process Team Consultative

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	20 de 29


 CPFL ENERGIA <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

MEG Proj Phase	Delivery type	Execution Order	Activity	Activity Description	Project Leader (BPM)	Process Team Consultant	Project team - Business area	Process Team Coordinator	SBE Manager	PMO Local Business	Tech Partner (IT)
FCM	MEG Proc	17	Develop a flow chart of the Key Processes (To Be)	Creation of the process flowchart in the future view (To Be), considering the improvements raised, in order to build an ideal process design.	R	A	C	I	I	I	C
FCM	MEG Proc	18	Develop PMP	Creation of actions to make process improvements feasible, with the definition of those responsible and deadlines.	R	A	C	I	I	I	I
FCM	MEG Proc	19	Complete and Validate Indicators Panel	Fill in the dashboard spreadsheet of the defined process indicators.	R	A	C	I	I	I	I
FCM	MEG Proj	20	Perform Phase Convergence - PMP Delivery	Present the process improvement plan (PMP) created and formalize the transfer of the project to the next phase.	R	C	C	A	I	C	I
FIM	MEG Proc	21	Implement the actions proposed in the Process Improvement Plan (PMP)	Monitor the implementation of defined actions.	R	C	C	I	I	I	
FIM	MEG Proc	22	Track Results (Monthly)	Track indicator results on the dashboard	R	C	C	I	I		C
FHP	MEG Proj	23	Approve Results	Consolidate all project improvements and gains and approve them with stakeholders.	R	A	C	A	A	C	I
FHP	MEG Proj	24	Update the Business Plan	Update that approves the results of the project and formalizes the end of activities.	R	C	C	A	A	C	I
FHP	MEG Proj	25	Finalize Lessons Learned	Consolidate all lessons learned during the project and consult with stakeholders to finalize the document.	R	R	C	I	I	I	I
FHP	MEG Proj	26	Develop project closure material	Develop material to consolidate the work performed and results.	R	R	C	I	I	I	I
FHP	MEG Proj	27	Hold project closing meeting	Closing meeting and formalization of project delivery.	R	R	C	C	I	C	I
All	MEG Proc	All	Submit Project Status Report	Send the Status Report with information on progress and next steps to all project stakeholders.	R	C	C	I	I	I	
All	MEG Proc	All	Submit Consultancy Status Report	Send the Status Report with information about progress and next steps related to consulting to the project leader.	C	R	C	I	I	I	

6. BASIC RULES

The Process Management Excellence Method (MEG Proc) is a set of technical knowledge that aims to guide the performance of analysts and specialists in the management of process improvements in the CPFL Energy Group, enabling the continuous improvement of processes through procedures, best practices, standardized tools and templates.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	21 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

The application of MEG Proc must be done through the execution of a Process Improvement work, which can be classified into 3 different categories:

- **Process Improvement Project:** these are projects whose main objective is to improve (optimize) certain process (s), and it is mandatory to follow all the steps that make up the MEG Proc roadmap.

- **Process Front:** BPM performance within a Program / Project with a scope that encompasses other initiatives, in addition to process improvement. In this way, the process front will be responsible for part of the deliverables of the Program / Project. It is worth mentioning that the MEG Proc roadmap steps are being adapted.

- **Process Improvement Actions:** purpose of helping to solve a problem related to a certain process. In this case, there is an adaptation of the MEG Proc roadmap steps to be performed.

For the Process Front and Process Improvement Actions categories, the adaptation of the method on the roadmap consists of the fact that there is no obligation to carry out each of the eight stages.


When it comes to a process improvement project, it is necessary to follow all the stages of the Process Management Excellence Method (MEG Proc) roadmap and also the Project Management Excellence Method (MEG Proj) phases. To check which documents are mandatory for both methods, you must access SharePoint BPM - Templates.

The application of MEG Proc in the process improvement work provides the company with the following benefits:

- Reduced and / or eliminated waste;
- Reduction of process costs;
- Increased process quality and reliability;
- Increased efficiency;
- Increased profitability;
- Expanded visibility and control;
- Standardization;
- Disseminated process management culture;

The execution of the method takes place in 8 steps, as shown in Figure 1, thus aiming to improve or transform existing processes or products. Although the phases are sequential, some activities of different phases can occur simultaneously, in order to optimize the execution of the project. In short, it is noted that these steps are not isolated from each other, since there is a correlation between them, as shown in the figure below:

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	22 de 29

 CPFL ENERGIA <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

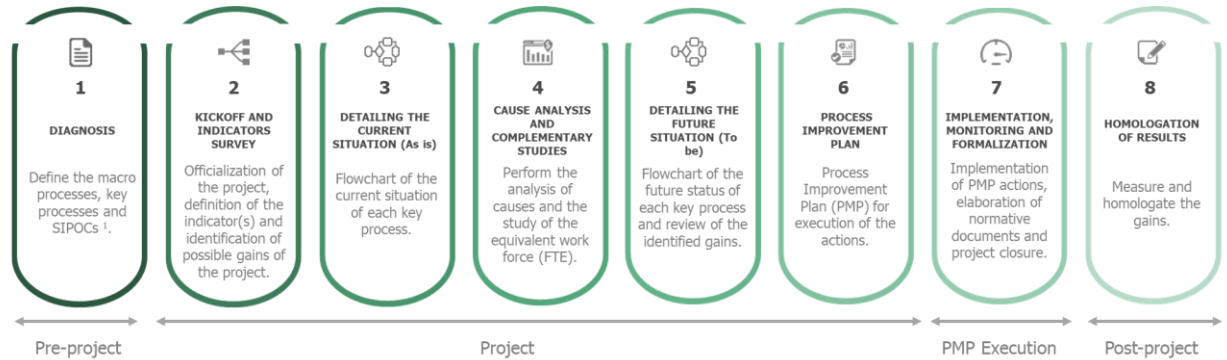


Figure 1 - Roadmap


6.1. Diagnosis

The diagnosis occurs based on a demand for process improvement identified and duly prioritized according to the CPFL Energy Group's strategy.

The main activities of this stage are: to raise the overview of the project's need through the elaboration of macro processes, key processes and SIPOC. This information must be filled out in the Process Management template available in SharePoint for Business Excellence and Processes (SBE).

Finally, to complete this first stage "Diagnosis", it is necessary to verify whether, at some point, the process maturity assessment of the respective area was carried out. If it has not been carried out, there will be a need to apply the evaluation questionnaire. Then, it will be necessary to prepare a proposal for the scope of the project and the respective macro schedule.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	23 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

6.1.1. Stage deliverables

After completing this step, the documents listed below will be delivered for validation by the project sponsor:

- Definition of the macro process and its unfolding;
- SIPOCs of the elaborated processes;
- Preparation of the final diagnosis including the scope of the project and macro schedule;
- Current stage of process maturity in the area.

6.2. Kickoff and Survey of Indicators

This stage occurs after the approval of the project proposal during the “Diagnosis” phase. Then, it is necessary to make the project official with those involved and / or impacted through a face-to-face meeting, which is called “Project Kickoff”.

After the project is made official and opened, it is necessary to establish at least one indicator that will have an impact after implementing improvements from this project. It is worth mentioning that when there is no established indicator, it will be necessary to create it at this time.

6.2.1. Stage deliverables

After completing this step, the documents listed below will be delivered for validation by the project sponsor:


- Scope of the project approved by the sponsor;
- Approval with stakeholders;
- Operating scenario understood and approved by the sponsor;
- Detailed schedule;
- Initial version of the indicator map.

6.3. Detailing the Current Situation (As Is)

After the stakeholders have been involved and SIPOCs elaborated, it will be necessary to carry out the construction of the flowchart of the current scenario (As Is), better known as process mapping. Therefore, it is necessary to follow the guidelines included in the BPMN notation training and use the BPMN User Guide as support.

During the preparation of the As Is flowcharts, it is recommended that problems and opportunities to improve the process are also identified. To assist, refer to the material “Types of Waste in Process Team SharePoint”.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	24 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

After carrying out the process mapping, it is necessary to inform the process office (Process Team) so that it can be updated in the company's process repository (Value Chain).

6.3.1. Stage deliverables

After completing this step, the documents listed below will be delivered for validation by the executors and process owner:

- Flowchart of the current scenario (As Is) performed;
- Improvement opportunities identified;
- Process documents (flowcharts, SIPOCs and procedures) available in the company's process repository (Value Chain).

6.4. Analysis of Causes and Complementary Studies

Based on the identification of improvement opportunities in the current scenario (As Is), a critical analysis must be carried out to define the root cause (s) of the problem (s). This analysis can be done, for example, using the tools known as “5 Whys” and “Ishikawa Diagram” (or “Fishbone Diagram”) available in the document template referring to the Process Improvement Plan (PMP), found on the SharePoint of Business Excellence and Processes. If you want to know more about this topic, contact the Process Team of Business Excellence and Processes to conduct the training “Analysis and Problem Solving”.

In addition, benchmarking with other areas and / or companies is strongly recommended to identify the best market practices for the process in question.


Finally, there is also the possibility of carrying out the study to measure the Equivalent Workforce (FTE) of employees in the area. If you want to know more about this topic, contact the Processes Team of Business Excellence and Processes to carry out the training “Measurement of Employee Allocation”.

6.4.1. Stage deliverables

After completing this step, the documents listed below will be delivered for validation by the executors and process owner:

- Improvement opportunities duly prioritized;
- Definition of the root causes of the problems;
- Actions established to solve the root cause;
- Benchmarking report, when applicable;
- Equivalent Workforce Study (FTE), when applicable.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	25 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

6.5. Details of the Future Situation (To Be)

After defining the root causes of the problems identified in the current scenario (As Is), the flowchart of the future scenario (To Be) will be structured, in which all opportunities for improvement identified for the process must be considered, that is, the proposal of the “ideal process” that contemplates the new standard of execution of its activities.

6.5.1. Stage deliverables

After completing this step, the documents listed below will be delivered for validation by the process owner and project sponsor:

- Expected improvements included in the flowchart;
- Flowchart of the future scenario (To Be) validated by the process owner and sponsor

6.6. Creation of the Process Improvement Plan (PMP)

After the sponsor validates the flowchart of the future scenario (To Be), it is necessary to prepare the Process Improvement Plan (PMP), in which the process improvement actions will be presented with their respective deadlines and responsible. It is important to note that the actions, or most of them, were created during the “Analysis of Causes and Complementary Studies” stage in order to eliminate / mitigate the identified root causes. The PMP template is available on the SharePoint of Business Excellence and Processes (SBE).

6.6.1. Stage deliverables


After completing this step, the document presented below will be delivered for validation by the project sponsor:

- Process Improvement Plan (PMP) covering all necessary actions with their respective deadlines and responsible.

6.7. Execution, monitoring and formalization

With the Process Improvement Plan (PMP) validated and all available resources, the implementation phase of the proposed improvements begins. In order to guarantee this important stage, its evolution is monitored in a structured and recurring manner, which can be, for example, weekly, biweekly, and monthly, among others.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	26 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

6.7.1. Stage deliverables

After completing this step, the document presented below will be delivered for validation by the project sponsor:

- Process Improvement Plan (PMP) disclosed to all involved;
- Actions duly prioritized.

6.8. Homologation of results

Upon completion of the Process Improvement Plan (PMP) in its entirety, it will be necessary to wait 3 months to complete this stage of the MEG Proc roadmap, as it is essential that the solutions are already implemented, tested, stabilized and validated. Only then is it possible to assess the real impacts of process changes, whether positive or negative.

It is worth mentioning that, if there are gains from the process improvement project, they must be validated by the business area that owns the process with the competent areas. In addition, all process improvement projects must involve the CPFL Energy Group (Process Team) process office in this approval phase.


From the approval of the actions of the Process Improvement Plan (PMP) implemented, it is concluded that the process is in a new current scenario (As Is) and, therefore, it is necessary to inform the process office (Process Team) for the due update in the company's official process repository (Value Chain).

6.8.1. Stage deliverables

After completing this step, the documents presented below will be delivered for validation by the project sponsor:

- Documents available and updated in the CPFL Energy Value Chain (Flowcharts, SIPOCs and Procedures - new and / or updated already published in the GED System);
- Gains validation through comparative analysis between the original scenario and the current one;
- Closing meeting and delivery of the project to the sponsor.

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	27 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

7. RECORD CONTROL

Identification	Storage and Preservation	Protection (access)	Recovery and use	Retention	Disposition
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)
Process Management Template	PWA directory - project folder or internal business area directory.	Access restriction for project members	Systematics of organizing the records by process improvement project.	Indeterminate period of time, maintained on the network and SharePoint, with the security of the backup routines of the Company's IT environment	AT
Process Improvement Plan Template					
Process Flowchart					
Indicators Dashboard Template					
FTE Analysis Template					

8. ANNEXES


Not applicable

9. RECORD OF CHANGES

9.1. Collaborators

Company	Area	Name
CPFL Piratininga	Business Excellence Management	Marcella Da Silva Braga Nascimento
CPFL Paulista	Business Excellence Management	Luiz Augusto Di Fiore Cecon

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	28 de 29

 <i>Internal</i>	Document Type:	Procedimento
	Application Area:	Excel. Empresarial e Processos
	Document Title:	Método de Excelência em Gestão por Processos – MEG
	Proc	

9.2. Changes

Describe in detail the changes / exclusions made to the document.

Previous version	Previous Version Date	Changes from the Previous Version
N/A	N/A	Initial release
Version 1.0	11/20/2020	Insertion of reference documents: Governance Process Office, Process Management Training, BPMN Guide, MEG Proc Book
Version 1.1	12/17/2020	The initial of the area in charge was updated (SBE to SBEM) and the document was reclassified as a procedure

Document number:	Category:	Version:	Approved by:	Publication Date:	Page:
18482	Instrução	1.2	AMANDA PRINCIPI SOARES	26/04/2023	29 de 29