

BPMN e organização celular de equipes na implantação de gerenciamento por processos em empresa siderúrgica

BPMN and cellular organization of teams in the implementation of management by processes in steel company

Recebimento dos originais: 20/06/2019

Aceitação para publicação: 05/07/2019

Uarlem José de Faria Oliveira

Titulação (maior titulação): Pós-Graduação em Engenharia de Produção pelo IFES

Instituição que atua ou participa de pesquisa: IFES - Cariacica

Seu endereço: Rod. Gov. José Sete, nº 184 - Itacibá, Cariacica - ES

E-mail: uarlem@gmail.com

Rodrigo de Alvarenga Rosa

Titulação (maior titulação): Doutor em Engenharia Elétrica pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

Instituição que atua ou participa de pesquisa: Ufes

Seu endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Goiabeiras, Vitória - ES

E-mail: rodrigo.a.rosa@ufes.br

Roquemar de Lima Baldam

Titulação (maior titulação): Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Instituição que atua ou participa de pesquisa: IFES

Seu endereço: Av. Vitória, 1729 - Vitória - ES

E-mail: roquemar.baldam@ifes.edu.br

Lourenço Costa

Titulação (maior titulação): Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Instituição que atua ou participa de pesquisa: IFES

Seu endereço: Av. Vitória, 1729 - Vitória - ES

E-mail: lourenco.costa@ifes.edu.br

Thalmo de Paiva Coelho Junior

Titulação (maior titulação): Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ

Instituição que atua ou participa de pesquisa: IFES

Seu endereço: Av. Vitória, 1729 - Vitória - ES

E-mail: thalmo@ifes.edu.br

Elaine Christina Gonçalves Dá Rós Baldam

Titulação (maior titulação): Graduação em Direito pela UVV

Instituição que atua ou participa de pesquisa: UFES

Seu endereço: Av. Fernando Ferrari, 514 - Goiabeiras, Vitória - ES

E-mail: elaine.daros.baldam@gmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo demonstrar os trabalhos realizados em uma empresa siderúrgica no intuito de melhorar os seus processos organizacionais ligados diretamente a satisfação dos clientes, tornando-os mais ágeis, menos suscetíveis a erros e conseqüentemente mais eficazes, onde para obter o resultado esperado se valeu da utilização das técnicas de modelagem de processos por meio da notação BPMN (Business Process Model and Notation) e da criação de equipes de trabalho em formato celular, denominadas “Células de Atendimento”, focadas nas atividades que possuem valor para os clientes, sendo que a metodologia utilizada nesta pesquisa foi um estudo de caso descritivo, exploratório e participante, onde após uma revisão da bibliografia foram aplicadas as técnicas do BPMN na modelagem dos processos e feita uma análise da melhoria dos principais processos que afetam a satisfação dos clientes após a criação das equipes celulares, sendo que os resultados obtidos pela empresa permitiram concluir a eficácia destes métodos se corretamente aplicados.

Palavras-chaves: BPMN; equipes celulares; siderurgia.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the work performed in a steel company in order to improve its organizational processes directly linked to customer satisfaction, making them more agile, less susceptible to errors and consequently more effective, where to obtain the expected result process modeling techniques through the BPMN (Business Process Model and Notation) notation and the creation of work teams in cellular format, called "Attendance Cells", focused on the activities that have value for the clients. that the methodology used in this research was a descriptive, exploratory and participant case study, where after a review of the bibliography the BPMN techniques were applied in the modeling of the processes and an analysis of the improvement of the main processes that affect the satisfaction of the clients after the creation of the cellular teams, and the results obtained the effectiveness of these methods if correctly applied.

Keywords: BPMN; cell phones; steel industry.

1 INTRODUÇÃO

O mercado mudou e com ele está mudando a organização do trabalho. A acirrada competitividade em escala global está gerando uma corrida das grandes empresas pela máxima eficiência em seus processos, tornado o modelo clássico de divisão departamental/ funcional não mais tão adequado para as empresas do século XXI que necessitam dia a pós dia de processos que não sejam só eficientes, mas também os mais rápidos possíveis sob o ponto de vista dos clientes onde a tecnologia da informação em especial o uso da internet estão definitivamente inseridas na realidade das empresas conforme descrito por Shah (2008).

Um dos grandes geradores de mudança nos processos de gerenciamento das empresas são as fusões e aquisições. Rossi (2004) ressalta que esse processo é e será crescente e irreversível, em especial em empresas de grande porte que são referencias em suas áreas de atuação. Conforme Gugler e Yurtoglu (2003), esse processo não só tem o poder de promover mudanças na gestão das empresas,

mas também podem promover grandes reestruturações adjuntas do ganho de escala, de sinergia, de mercado e redução de custos para o novo grupo formado.

Conjuntamente com a reestruturação organizacional é crescente a utilização do BPMN (*Business Process Modeling and Notation*) como método de modelagem de processos para uma eficiente análise e mudança na forma como é feito as atividades empresariais, sendo que a sua aplicação é uma ferramenta poderosa para a inovação nos processos conforme descreve Blankenship (2004).

Sendo assim o estudo da integração de processos das empresas perante as fusões e aquisições e quais fatores são importantes no processo de integração é de interesse de estudo sob âmbito do gerenciamento de processos.

Sob essa contextualização, a utilização do *BPMN* em conjunto com a reestruturação organizacional de um gerenciamento por funções (modelo clássico) para um gerenciamento por processos, pode ser utilizado para melhor integrar as empresas e elevar suas sinergias? A partir dessa pergunta de pesquisa, esse artigo buscou avaliar quais fatores são importantes no processo de integração pós-fusão e os tipos de integração possíveis, além de analisar o caso da reestruturação e implantação de gerenciamento por processos em um departamento de um grande grupo siderúrgico internacional que possui várias unidades no país e que no atual momento vem tentando integrar seus processos de negócios no Brasil.

Os objetivos específicos desta pesquisa foram: demonstrar os estudos realizados na empresa para a implantação de gerenciamento de processos e avaliar a eficiência na inovação de processos adjunto da utilização do BPMN e da engenharia organizacional.

2 METODOLOGIA

Em consequência da revisão bibliográfica chegou-se a hipótese de que a mudança para gestão por processos e estrutura celular de gerenciamento de quipes podem tornar as atividades dos grupos estudados mais focadas no atendimento aos clientes da organização. A metodologia que orientou o trabalho de campo caracterizou-se por um estudo de caso junto as equipes de assistência técnica a clientes da empresa estudada.

Seguindo os conceitos de Yin (2002), a metodologia adotada teve um caráter descritivo, exploratório e participante, onde os dados foram coletados junto as equipes de trabalho e por meio da observação, entrevistas, participação nos trabalhos de modelagem, reuniões de trabalho, análise de dados e documental.

Como guia para a realização da pesquisa, foi utilizado o método de Mapa de Raciocínio, muito presente no processo de melhoria contínua do PDCA/DMAIC conforme autores como Campos (2010) e Larson (2003).

A pesquisa foi realizada entre Outubro de 2009 a Março de 2010.

Durante a aplicação da modelagem de processos foram utilizadas as técnicas preconizadas pelo BPMN para avaliação das formas de trabalho atuais (“As Is”) e formas de trabalho propostas (“To Be”).

3 REVISÃO

3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DEPARTAMENTAL VERSUS CELULAR

É percebido que a partir da década de 90 a estrutura organizacional das empresas vem sendo constantemente alterada decorrente dos desafios lançados por um intenso processo de globalização comercial. Davis (2008), descreve que três forças estão impulsionando esse processo: primeiramente a rápida evolução da tecnologia da informação o que é considerada por diversos autores como Smith e Fingar (2003) e Matos e Afsarmanesh (2007) a terceira revolução industrial; em segundo a criação de blocos economicos e em terceiro a grande interdependencia dos mercados em escala global.

Hoffman e Kaplinsky (1988) descrevem que para ser competitiva a empresa deve adequar sua estrutura organizacional ao foco de atividade da empresa, ou seja, aos objetivos que ela pretende atingir.

Praticamente todas as empresas de médio e grande portes, utilizam formas de departamentalização para organização de sua estrutura. Damanpour e Gopalakrishnan (1998) definem que a departamentalização é o agrupamento de individuos em unidades da empresa afim de facilitar a sua administração, onde essa departamentalização pode ser funcional, geográfica, por produtos ou serviços, por fases do processo de produção, por clientes, por projetos, matricial, por centro de custo/lucro ou celular.

As estruturas organizacionais por produtos, por projetos, celular e matricial vem ganhando espaço dentro das organizações dado que estas auxiliam na formação de equipes de trabalho com maior foco nos objetivos da organização como descrito por Sohal et al. (2003).

A organização de equipes por produto agrupam as pessoas que lidam com um mesmo produto ou serviço; a organização por projeto normalmente é temporária dentro da empresa e organiza as pessoas que estão trabando diretamente no projeto.

A organização por célula vem ganhando destaque, principalmente com o sucesso das chamadas empresas de internet, onde as pessoas são organizadas em times que possuem o mesmo foco de trabalho, conforme Gibson et. al (2008). A estrutura celular não segue uma estrutura departamentalizada convencional, onde muitas empresas tentam adaptar a estrutura de equipes em celulas dentro da estrutura departamental tradicional, criando assim estruturas organizacionais mistas.

Rank (2008) em seu trabalho de análise de coexistência entre estruturas organizacionais informais e formais descreve a maior flexibilidade e foco nos objetivos fins que estruturas de trabalho em células possuem sob sistemas de organização mais formais como a organização departamental clássica adjunta da administração científica preconizada pelo modelo Taylorista-Fordista, onde esses novos modelos de configuração do trabalho seguem fortemente os conceitos preconizados pela escola sócio-técnica de administração, conforme Gilbert (2005). A necessidade de uma estrutura organizacional mais flexível baseada em células de projetos também é descrita por Kopczak e Fransoo (1999) para elevação da sinergia entre equipes e eficiência nos processos.

3.2. GERENCIAMENTO POR PROCESSOS

Diferentemente do tradicional gerenciamento por funções aplicado em boa parte das organizações, o gerenciamento por processos visa agrupar os cargos em torno de um fluxo de atividades que visa satisfazer a um cliente, tornando as atividades na empresa mais eficientes, conforme descreve Gibson et. al (2008).

Como principais vantagens do gerenciamento por processos e em estruturas organizacionais mais móveis e flexíveis, Kumar et. al. (2004) descreve, por exemplo, a redução da rivalidade entre os departamentos, melhores métricas de mensuração do desempenho do processo, promoção da integração entre funções, melhoria na avaliação dos processos chaves para a empresa, possibilidade de reestruturação da empresa de forma objetiva e eficaz além de torna a empresa estrategicamente alinhada e com foco nos seus objetivos principais.

O conceito de processo varia conforme cada autor, porém são bem similares entre si. Analisando as definições dadas por autores como Davenport e Short (2000) e Khan (2003); a definição dada pela norma ISO 9001-2008 (2008) e pela BPMI (*Business Process Management Initiative*) pode-se definir que um processo é como um conjunto ordenado (ou não ordenado) de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, meio e fim, com um conjunto definido de entradas e saídas, onde insumos (entradas) são transformados em produtos (bens materiais e/ou serviços).

3.3. BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

A correta representação dos processos das empresas é de suma importância para um bom processo das atividades do mundo físico (feito por pessoas e ações no mundo real), para o mundo computacional (onde as atividades são realizadas em meio eletrônico).

Com o intuito de criar padrões comuns de modelagem foi criada a *Business Process Management Initiative*, uma organização sem fins lucrativos formada com o apoio de mais de 35 empresas, entre elas gigantes da informática como a IBM e SAP. Nesta organização foi desenvolvido o BPMN

(*Business Process Modeling and Notation*), sendo que a versão 1.0 da notação foi publicada em maio de 2004 e rapidamente se tornou um dos principais padrões para modelagem de processos de negócios. Atualmente o BPMN está na versão 2.0.

Em junho de 2005, a BPMI anunciou sua junção a OMG (Object Management Group), associação sem fins lucrativos que desde 1989 desenvolve e mantém padrões e especificações de sistemas.

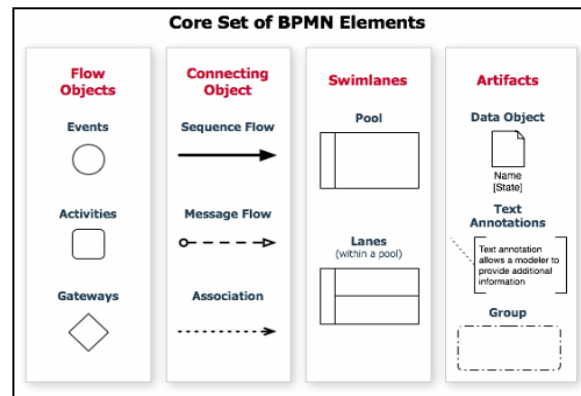


Figura 1: elementos básicos do BPMN. Fonte: adaptado de OMG (2009)

A OMG (2009) define na notação, um conjunto de elementos gráficos para a criação de um diagrama de processo de negócio (BPD - *Business Process Diagram*) com quatro categorias de elementos básicos de construção, sendo eles: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias (*swimlanes*) e artefatos. A figura 1 mostra sucintamente os principais componentes gráficos do BPMN.

Com o apoio da modelagem BPMN é possível modelar a forma atual pela qual o processo é realizado (*As Is*) e propor novos modelos para o processo de como ele deveria ou poderia funcionar (*To Be*).

4 ESTUDO DE CASO

4.1. A EMPRESA ESTUDADA

Foi estudada a unidade de assistência técnica e engenharia de aplicação das unidades de aços planos de uma empresa siderúrgica com filiais em vários estados brasileiros. Esta empresa faz parte hoje do maior aglomerado de empresas siderúrgicas do mundo.

A divisão de assistência técnica tem como atribuições dentro da organização da empresa: (i) dar suporte técnico aos clientes de aços laminados a quente, a frio e aços galvanizados; (ii) avaliar consultas de pedidos de clientes quanto a sua aceitabilidade ou não pelas fábricas; (iii) medir a satisfação dos clientes quanto aos produtos e serviços prestados; (iv) pesquisar as demandas do

mercado por novos produtos e apoiar o seus desenvolvimentos junto aos centros de pesquisas e equipes de desenvolvimento de produtos.

Em números a gerencia de assistência técnica é estruturada por 1 gerente geral, 1 gerente regional e 13 especialistas de assistência técnica.

O principal motivo que levou ao gerente geral da unidade a repensar a gestão foram as metas estabelecidas pelo BSC (*Balanced Score Card*) da empresa em que colocam o foco no cliente, sua satisfação e desenvolvimento de produtos para novas aplicações como uma das principais metas do grupo estudado, além de constantes problemas nos processos diretamente ligados ao atendimento a clientes e entrada de pedidos.

4.2. ANÁLISE DO PROBLEMA

Para guiar a execução do projeto foi usado o modelo de mapa de raciocínio do modelo de gestão por PDCA preconizado por diversos autores como Campos (2010) e Larson (2003). O mapa foi sendo montado de acordo com o andamento da pesquisa. O mapa de raciocínio é mostrado na figura 2.

2.

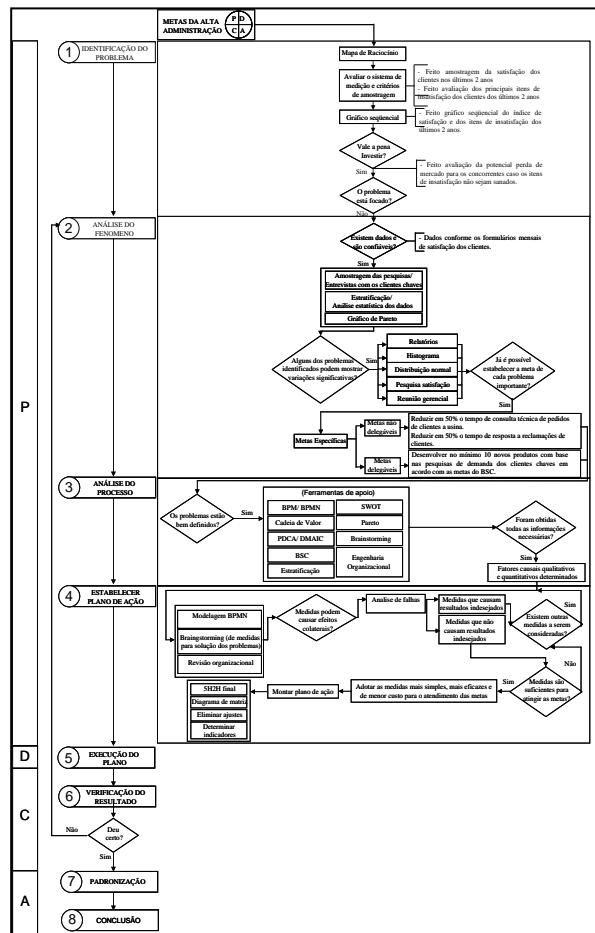


Figura 2: Mapa de raciocínio, adaptado de Campos (2010) e Larson (2003), mostrando as etapas de implantação do BPM e reestruturação na gerencia de assistência técnica.

Com base em análise das entrevistas com os clientes e em análise dos processos de assistência técnica nas empresas do grupo, foi verificado uma falta de padrões para execução das atividades nos processos entre as diversas empresas do grupo, onde cada unidade de negócio possui uma forma particular na entrada de pedidos, na forma como analisa as reclamações dos clientes e mede a sua satisfação. Estes itens provocam diversos problemas vistos durante as observações, como a perda de processos de vendas, erro na análise de pedidos, erro na entrada de pedidos, elevado tempo de registro de pedidos, demora no atendimento e análise de reclamações, demora na análise do desenvolvimento de produtos, redundância de atividades.

4.3. ANÁLISE DO FENÔMENO

Na etapa de análise do fenômeno foi feita avaliações dos dados com base nos relatórios de satisfação dos clientes e pesquisas realizadas em reuniões junto a alta gerencia dos principais clientes da empresa (clientes chaves).

Foi utilizada como base da amostragem, toda a população das pesquisas de satisfação e entrevistas com os clientes de Janeiro a Setembro de 2008. Dados do ano de 2009 não foram considerados em função deste ter sido um ano atípico em decorrência da crise econômica mundial ocorrida entre Outubro de 2008 a Junho de 2009, onde a apuração dos dados gerou o gráfico mostrado na figura 3.

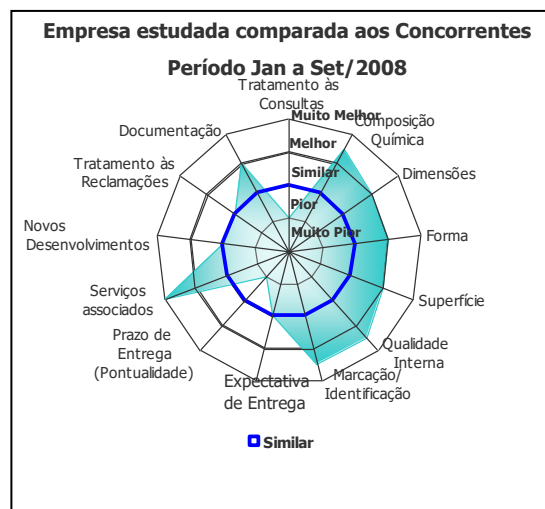


Figura 3: Gráfico de radar, mostrando apuração dos dados colhidos junto aos clientes chaves.

Em uma análise mais detalhada em comparação com os concorrentes do mercado foi observado que os processos adotados eram em geral mais lentos e mais dependentes de inserções manuais susceptíveis a erros.

Um dos processos onde foram identificados maiores problemas foi o de tratamento de reclamações, onde a estrutura descentralizada provocava confusões quanto as responsabilidades de cada unidade, provocando situações como, por exemplo, duas áreas tratarem a mesma reclamação. O tempo para fechamento de uma reclamação e crédito (compensação financeira ao cliente) é em média 30 dias mais lento do que os principais concorrentes o que gera insatisfação dos clientes.

Outro foco de insatisfação foi quanto ao processo de análise de consultas. Esse processo chega a ser 4 dias mais lento do que o dos principais concorrentes. Esse processo é altamente dependente de padrões técnicos atualizados o que não ocorre no tempo necessário. Falhas na entrada das consultas também foram observadas, fruto de grande dependência de entradas manuais.

A pesquisa mostrou também que o desenvolvimento de novos produtos está comparável ao dos concorrentes, porém os clientes apontaram que a resposta (feedback) dos desenvolvimentos está constantemente mais lenta do que a dos concorrentes além do menor portfólio de desenvolvimento.

O prazo e a expectativa de entrega são dois itens onde os clientes mais mostraram insatisfação o que é fruto da política da empresa de não produzir para estoque além da localização geográfica mais desfavorável quanto aos concorrentes nacionais. Estudos para melhorarem esse indicador estão sendo feitos pelas equipes de planejamento e controle da produção e logística.

4.4. ANÁLISE DO PROCESSO

Nesta etapa foram realizadas as atividades conforme o planejamento mostrado na figura 4.

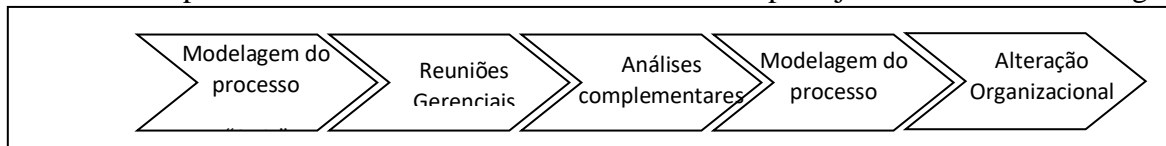


Figura 4: Etapas realizadas durante a análise do processo.

Primeiramente foi realizada a modelagem da forma atual (*As Is*) dos principais processos de assistência técnica.

Foram encontrados diversos problemas como, por exemplo, no processo de análise de consultas de pedidos, neste processo foi observado grande repetibilidade de tarefas o que dá margem a erros, aliado a dificuldade em atualização de critérios de aceite de pedidos além de critérios internos da empresa que obrigam que as consultas sejam analisadas por diversas funções em diversos departamentos o que reflete em demora na geração dos pedidos e conseqüentemente insatisfação dos clientes.

Outros pontos observados como problemas neste processo foram a baixa interação entre os departamentos o que provoca demora na análise das consultas e procedimentos de trabalho que centralizam todas as consultas em algumas funções o que provoca gargalos no processo.

No processo de atendimento a reclamações, após a modelagem do *As Is* foi observado como principais pontos de problemas o longo tempo de espera de análise da reclamação por cada área, onde a sinergia entre áreas e nível de responsabilidades não estavam bem definidos.

No ponto de vista do organograma, cada empresa possuía uma estrutura de assistência técnica própria o que estava gerando problemas no atendimento aos clientes em especial quando duas empresas do grupo atendem ao mesmo cliente.

A baixa interação entre os departamentos da empresa estudada também foi um ponto de observação, uma vez que a análise de uma reclamação necessita ser avaliada por especialistas de diversos departamentos isso provoca demora nas análises uma vez que nem todos os departamentos possuem suas atividades focadas no atendimento ao cliente.

O resultado das modelagens da forma atual foi apresentado em reuniões gerenciais o resultou em análises complementares com uso de ferramentas como análise Swot, Pareto entre outros.

A modelagem da forma atual para o processo de análise de consultas de pedidos de clientes é mostrado na figura 5.

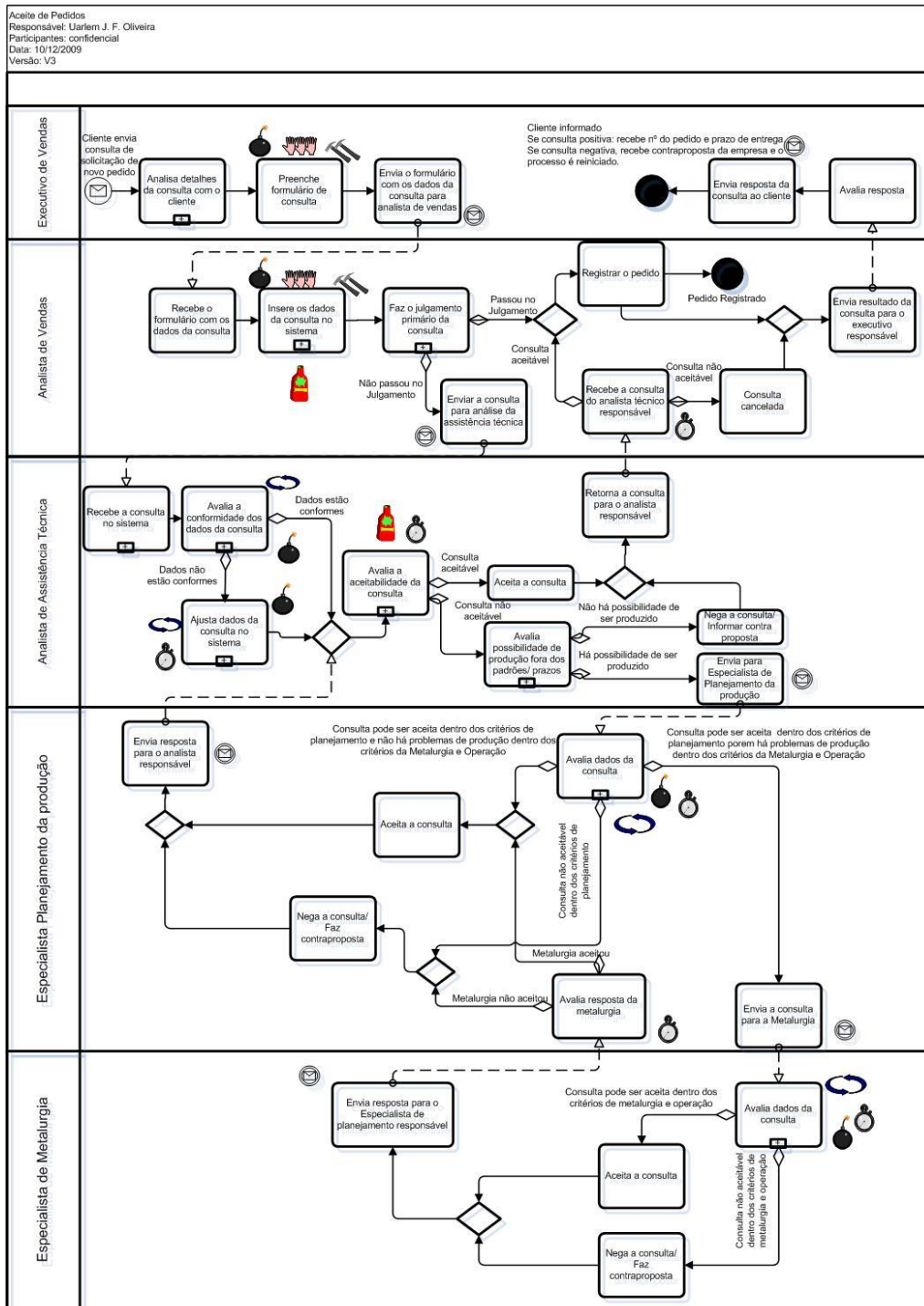


Figura 5. Exemplo da modelagem da forma atual (As Is) realizada para o processo de tratamento de consultas de pedidos.

4.5. ESTABELECIMENTO DE PLANO DE AÇÃO

Após as modelagens e análises complementares realizadas para os processos de tratamento de consultas e análise de reclamações (metas não delegáveis conforme mapa de raciocínio mostrado na figura 2), diversos planos de ação foram elaborados. Porém, sob o âmbito desta pesquisa, as ações mais relevantes são as de implementação de novos processos para tratamento de consultas de pedidos

de clientes e tratamento de reclamação em conjunto com uma reorganização na estrutura organizacional das equipes que possuem atuação direta com os clientes e afetam diretamente esses processos.

Após diversas reuniões de modelagem para os processos estudados, chegou-se aos modelos que serão implementados nos novos sistemas de consultas de pedidos de clientes e de atendimento a clientes. Um exemplo da modelagem do processo de tratamento de consultas de pedidos na forma a ser implementada (*To be*) pode ser visto na figura 6.

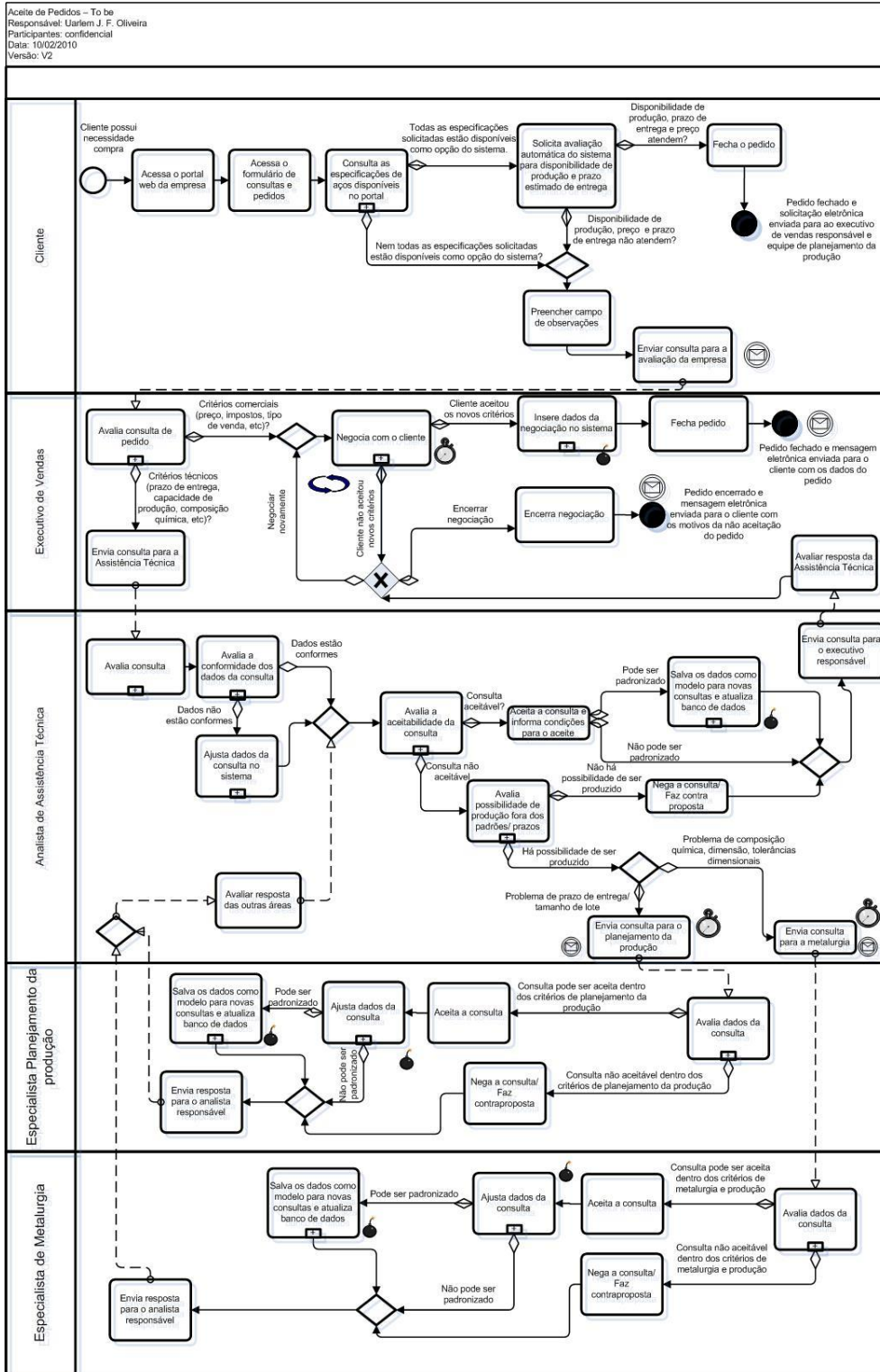


Figura 6: Exemplo de modelagem “To be” realizada para o processo de tratamento de consultas de clientes.

Apesar de aparentemente tão complexo quanto a modelagem da forma atual mostrado na figura 6 diversos ganhos no novo modelo podem ser observados. Primeiramente o início do processo passa a ser desencadeado pelo próprio cliente que poderá através da própria página da empresa fazer a sua consulta (similar a um site de compras via internet), podendo inclusive já fechar o pedido e enviar

para a empresa. Essa mudança de filosofia já retira a necessidade da função analista de vendas neste processo, liberando as pessoas que realizam essa função para outras atividades internas na empresa e minimizando o retrabalho e o erro de inserção manual de dados.

O cliente pode também através do portal na internet, enviar uma consulta para a empresa que será recebida pelo executivo de vendas responsável e que agora passa a ficar mais focado na atividade de negociação com os clientes.

Outro avanço no novo modelo é a descentralização das consultas que antes tinham que ser enviadas ao departamento de planejamento da produção e analisadas por um especialista. Pelo modelo proposto a consulta pode ser enviada diretamente entre os departamentos o que irá agilizar o processo.

Por fim, cada uma das funções que participam do processo pode padronizar as consultas, atualizando o banco de dados do sistema, evitando o retrabalho de novas análises em futuras consultas iguais a analisada. Após a atualização a página de consultas é também atualizada e novas opções passaram a constar para os clientes.

Para o processo de atendimento a reclamações foi decidido rever a estrutura organizacional.

Para melhorar o atendimento ao cliente, esta sendo realizada a mudança da estrutura das funções que afetam diretamente o processo de atendimento ao cliente de uma estrutura departamental para uma estrutura celular, com o intuito de tornar os processos mais eficientes. Um exemplo do processo de atendimento ao cliente na antiga e nova estrutura é mostrado na figura 7. A estrutura organizacional celular tornar esse processo mais ágil e focado no cliente nas empresas do grupo que já a adotaram.

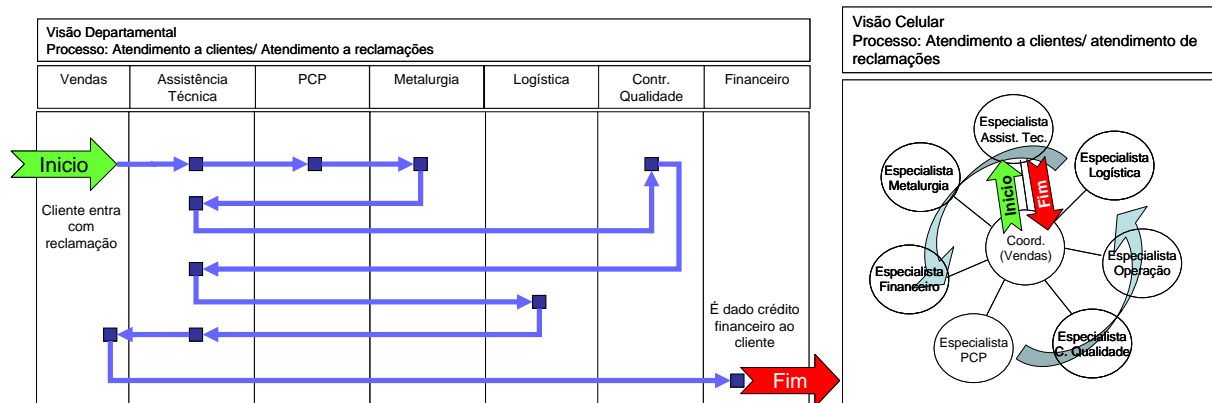


Figura 7: Exemplo de visão departamental do processo de atendimento a clientes/ análise de reclamações versus uma visão celular.

No modelo celular as equipes trabalham de forma multi-departamental e focadas nos processos de atendimento ao cliente, onde as atividades são realizadas de forma coordenada e com a participação de todo o grupo da célula.

Algumas empresas do grupo que adotaram esse modelo a mais tempo, nos casos mais “radicais” estão eliminando toda a estrutura departamental (a medida do possível) e passando para uma organização celular, onde cada célula faz a função de um mini departamento, focando seus processos e atividades ao setor de mercado e clientes que são atendidos pela equipe.

Essa nova estrutura está sendo apoiada na decisão da empresa de alterar sua estrutura gerenciamento das empresas de um modelo descentralizado e com as empresas do grupo ainda competindo entre si para o modelo celular conforme a figura 8.

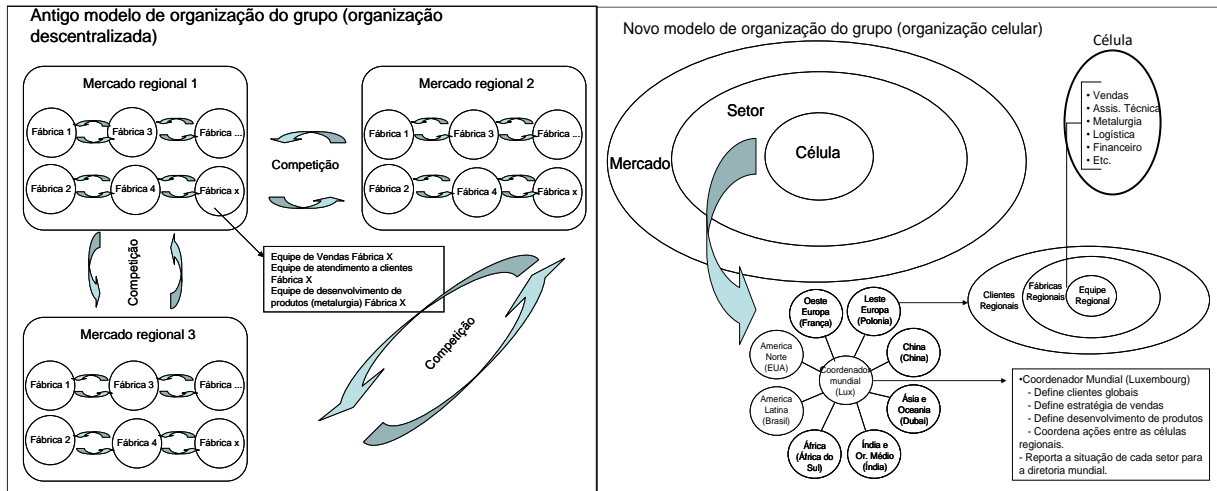


Figura 8: Exemplo de organização descentralizada de organização do grupo empresarial estudado para o modelo celular.

Apesar de ainda estar em implantação e passando pelos eventuais problemas que uma mudança de filosofia organizacional provoca a nova estrutura celular para as unidades de negócio do grupo vem se mostrando eficientes no que diz respeito aos ganhos com sinergias entre as empresas, redução de custos e eficiência nos processos, mesmo com a eventual perda de velocidade no processo decisório de cada unidade.

10 CONCLUSÃO

Na pesquisa realizada, ficou claro que a integração entre empresas é algo de grande complexidade. A utilização da modelagem de processos por meio do BPMN permitiu uma análise sistêmica dos processos estudados, mostrando quais deficiências e falhas deveriam ser corrigidas o que permitiu a modelagem de um processo mais racional, ágil e com menor possibilidade de erros, o que está em fase de implantação pela empresa estudada.

Em conjunto com o BPMN, a mudança da estrutura organizacional para um formato em células de clientes, apesar de recente, já tornou as equipes mais focadas nos clientes e nas atividades de maior

importância para negócio principal da empresa (*core business*), onde redução das falhas e maior rapidez nos processos já puderam ser observados.

Conclui-se por fim que uma correta análise dos processos da empresa e conseqüentemente uma correta modelagem por meio na notação BPMN é uma ferramenta poderosa e eficaz não só para identificação de pontos problemáticos, mas também para a inovação destes processos.

A utilização de equipes celulares, demonstra resultados concretos, tornando as equipes de trabalho mais focadas nas atividades de suas células, tornando os processos mais rápidos e eficazes, sendo que essa melhoria já foi percebida pelos clientes, onde 85% dos clientes consultados por meio de pesquisa de satisfação elevaram as notas dadas a empresa em relação as pesquisas realizadas antes da mudança da estrutura organizacional.

REFERÊNCIAS

BLANKENSHIP, J. C. Competitive Advantage through business performance management. Issues in Information Systems, v. 5, n. 1. p. 29-34, 2004.

CAMPOS, V. F. True Power – Management practices for revolutionary results. 1ª. ed. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2010. 149p.

DAMANPOUR, F.; GOPALAKRISHNAN, S. Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. Journal of Engineering and Technology Management, n 15, p 1-24, 1998.

DAVENPORT, T, SHORT, J. E. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. Sloan Management Review, v. 31, n. 4, p 11-27, 1990.

DAVIS, D. D; WILSON, B. J. Strategic buyers, horizontal mergers and synergies: An experimental investigation. International Journal of Industrial Organization, n 26, p 643-661, 2008.

GIBSON, J. L; IVANCEVICH, J. M ; DONNELLY JR, J. H. Organizations: Behavior, Structure, Processes. 13rd ed, Boston: Irvin/Mcgraw-Hill, 2008, 576p.

GILBERT, C.G. Unbundling the structure of inertia: resource versus routine rigidity. Academy of Management Journal. Vol. 48, n.5, p.741-763, 2005.

HOFFMAN, K.; KAPLINSKY, R. The point of transition from machinofacture to systemofacture. In: HOFFMAN, K. e KAPLINSKY, R. Drivin force: the global restructuring of technology, labour and investment in the automobile and components industries. London: Westview, p. 31-71, 1988.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements. Geneva, 2008.

KHAN, R. N. Business process management: a practical guide. Tampa: Meghan-Kiffer Press. 2004, 336p.

KOPCZAK, L. R; FRANSOO, J. C. Teaching supply chain management through global projects with global project teams. Production and operations management. Vol. 9, n 1, p 91-104, 2000.

KUMAR, S; STREHLOW, R. Business process redesign as a tool for organizational development. Technovation, Amsterdam, v. 24, n. 11, p 853-861, 2004.

LARSON. A. Demystifying Six Sigma: A Company – Wide Approach to Continuous Improvement. New York: American Management Association, 2003,19p.

MATOS, L. M. C.; AFSARMANESH, H.. A comprehensive modeling framework for collaborative networked organizations. Journal of Intelligent Manufacturing, n 18, p 529-542, 2007.

OMG. BPMN - Business Process Modeling Notation. Disponível em: <www.omg.org>. Acesso em: 16/02/2010.

RANK, O. N. Formal structures and informal networks: Structural analysis in organizations. Scandinavian Journal of Management. n 24, p 145-161, 2008.

ROSSI, S; VOLPIN, P. F. Cross-country determinants of mergers and acquisitions. Journal of Financial Economics, Vol. 74, p 277-304, 2004.

SHAH, N. From Global village to global marketplace: Metaphorical descriptions of the global internet. International Journal of Media and Cultural Politcs. Vol. 4, n. 1, p 9-26, 2008.

SMITH, H; FINGAR, P. Business Process Management: The Third Wave. Meghan-Kiffer Press, 2003, 311p.

SOHAL, A. S; TERZIOVSKI, M; ZUTSHI, A. Team-based strategy at Varian Australia: a case study. Technovation, Vol. 23, n 4, p 349-357, 2003.

Brazilian Journal of Business

YIN, R. K. Case Study Research: Design and Methods. 3rd ed., Vol. 5, Thousand Oaks: Sage Publications, 2002, 200 p.

YURTOGLU, B, B; GUGLER K. The effects of merger on company employment in the USA and Europe. International Journal of Industrial Organization. n. 22, p 481-502, 2004.