



Gestão de Processos e Gerenciamento de Projetos para a automatização do Processo de Armazenagem

SOUSA, Carolline Gonçalves
NPPG, UFRJ, Rio de Janeiro

Informações do Artigo

Histórico:

Recebimento: Mar. 2019

Revisão: Mar. 2019

Aprovação: Abr. 2019

Palavras-chave:

Gestão de Projetos,

Gestão por Processos,

Gestão por Processos de

Negócio, Business case e BPMS.

Resumo:

O gerenciamento de projetos tornou-se essencial para as organizações que têm uma visão sistêmica de seus processos organizacionais, direcionando o foco para a excelência da gestão organizacional a fim de melhores resultados, conhecimento para a organização e conseguir responder adequadamente às necessidades do mercado. E apesar das diferenças entre conceitos, há uma interação cada vez maior entre as áreas de gerenciamento de projetos e processos. Contudo, são poucos os casos encontrados sobre o tema. O objetivo deste artigo é destacar a sinergia existente entre gestão de projetos e gestão de processos. Também apresenta como se dá a interação dessas duas áreas em um caso real de um projeto, em fase de iniciação, de implementação de ferramentas de BPMS para melhoria da gestão por processos de um centro de armazenagem, abordando o impacto positivo da utilização dos conceitos de gestão de projetos em uma mudança na estrutura dos processos que facilitam e aprimoram a qualidade destas implantações.

1. Introdução

Este artigo está embasado no estudo realizado em um centro de armazenagem e distribuição, localizado no Rio de Janeiro/RJ, que foi construído para dar apoio ao trabalho logístico às unidades marítimas localizadas em território nacional provendo serviços de armazenagem, com as principais atividades de receber, armazenar e expedir materiais *offshore* utilizando tecnologia avançada.

Com a crescente exploração e produção de petróleo e gás no Brasil, houve um significativo crescimento da necessidade de materiais a serem utilizados nestas atividades. E diante desse cenário, para garantir a eficiência, o centro de armazenagem vislumbrou a necessidade de idealizar e aplicar um projeto para otimização e padronização dos seus processos, implantando um sistema capaz de dizimar os processos ainda manuais, tornando-se capaz de acelerar seu atendimento ao cliente no recebimento e

envio destes materiais. O objeto de estudo desta pesquisa está aplicado na etapa de produção do *business case* que servirá de entrada para o termo de abertura na fase de iniciação do projeto.

Com esse estudo será possível perceber como o gerenciamento de projetos e processos estão intrinsecamente conectados, apesar da evidente diferença elementar entre seus conceitos.

1.1. Objetivo do Trabalho

O objetivo do artigo é demonstrar a ligação entre as áreas de projetos e processos e como se dá a interação dessas duas áreas, utilizando técnicas de gestão de processos e ferramentas da fase de iniciação de gestão de projetos para a aplicação do BPMS cumprindo o objetivo estratégico de aprimorar a gestão por processos do centro de armazenagem.

Durante a ilustração do caso, serão vistas as etapas dos trabalhos realizados em busca de informações para entendimento das dificuldades enfrentadas nas operações rotineiras do armazém e identificação de oportunidades de melhorias para seu processo. Trabalho importante para a elaboração do *business case* da fase de iniciação do projeto, descrevendo as necessidades e os objetivos da implantação do projeto. De acordo com o PMI [1], *business case* aprovado, ou similar, é o documento de negócio mais comumente usado para criar o termo de abertura do projeto.

2. A relação da Gestão de Projetos com a Gestão de Processos de Negócios

Apesar das diferenças entre seus conceitos há uma interação cada vez maior entre essas áreas de projetos e de processos, e o entendimento desse inter-relacionamento se torna fundamental entre os profissionais que nelas atuam.

Segundo Adilson Pize [2], sob uma visão holística, um projeto poderia ser considerado

um grande processo de negócio que tem como entrada uma ou mais demandas de um ou mais clientes e tem como saída um ou mais produtos, serviços ou resultados.

As etapas da gestão de processos, modelagem, análise, desenho e medição de desempenho de processos fornecem informações relevantes para as entradas dos processos de todas as fases do gerenciamento de um projeto.

É intenção estimular a exploração da sinergia existente entre essas duas áreas, antes tratadas de formas paralelas, dissipando a fronteira criada entre suas técnicas e ferramentas e o compartilhamento de estudos com a comunidade de gestores de projetos.

Serão tratados neste tópico alguns temas específicos de cada abordagem em projetos e processos, com o intuito de fundamentar a análise final sobre o caso que será descrito. O objetivo é contextualizar os conceitos facilitando o entendimento e as análises efetuadas durante o trabalho.

2.1. Gestão de Projetos

Definido pelo guia do PMBOK [1], projeto é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único. Quando ele se refere a ser temporário, significa que ele tem início e um término que devem ser bem definidos, não se tratando de uma operação rotineira, mas sim de operações e objetivos específicos, com características particulares.

O gerenciamento de projetos se dá através da aplicação e integração apropriada de seus processos definidos em cinco etapas: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle e encerramento. Neste artigo o conceito da fase de iniciação será destacado já que é nele que o estudo de caso está estruturado.

O gerenciamento de projetos tornou-se essencial para as organizações que têm uma visão sistêmica de seus processos organizacionais, direcionando o foco para a

excelência da gestão organizacional a fim de melhores resultados, conhecimento para a organização e conseguir responder adequadamente às necessidades do mercado mantendo-se competitivas.

De acordo com o PMI [1], os líderes organizacionais iniciam projetos em resposta a fatores que afetam as suas organizações. A maior parte deles surge em decorrência de algum direcionamento estratégico e gera algum produto, que por sua vez pode viabilizar ou modificar um processo já existente, tornando-o mais eficiente ou eficaz.

2.2. Fase de Iniciação do Projeto

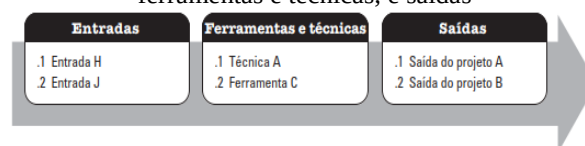
A fase de um projeto, segundo o PMBOK [1], é um conjunto de atividades relacionadas de maneira lógica que culmina na conclusão de uma ou mais entregas.

De acordo com Robson Camargo [3], no ciclo de vida de um projeto tudo começa com fase de iniciação, seja durante a primeira fase do projeto de uma usina ou um projeto para elaboração de um novo *software* de serviço. E entre as fases do projeto, essa é a hora de identificar as necessidades, a definição dos objetivos, estudos de viabilidade, buscas de alternativas, identificação de riscos, premissas e restrições, bem como autorização e definição das gerências do projeto.

Segundo PMBOK [1], iniciação do projeto é o lançamento de um processo que pode resultar na autorização de um novo projeto.

Esses processos são a execução de atividades de gerenciamento de projetos sendo necessário uma ou mais entradas, que com o uso de ferramentas e técnicas apropriadas, resultam em uma ou mais saídas, produto final. A Figura 1 essa relação em um processo.

Figura 1 – Exemplo de Processos: entradas, ferramentas e técnicas, e saídas



Fonte: PMBOK [1]

A conclusão desta fase se dá com a aprovação do termo de abertura, autorizando a implementação do projeto.

Uma das entradas do termo de abertura é o documento de negócios composto pelo o *business case* e o plano de gerenciamento de benefícios, eles englobam os objetivos do projeto e como o projeto irá contribuir para os objetivos de negócio da organização, atentando que esses documentos são interdependentes. Esses documentos serão consultados e revisados em todas as fases do projeto, garantindo o alinhamento do projeto com o que foi proposto, anteriormente, nos documentos de negócio.

No Guia PMBOK [1], o *business case* do projeto é um estudo documentado de viabilidade econômica, usado para determinar a validade dos benefícios de um componente selecionado que não tenha definição suficiente e que seja usado como uma base para a autorização de novas atividades de gerenciamento de projetos. O *business case* lista os objetivos e as razões para a iniciação do projeto.

2.3. Gestão de Processos e Gestão por Processos

Já sabemos que processo é a transformação, através de um conjunto de atividades combinadas a aplicação de recursos, de insumos em produtos e/ou serviços.

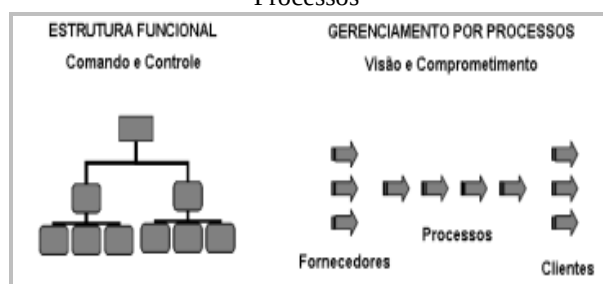
Para Cury [4], um processo representa uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação ou serviço) com

valor agregado usado para fins específicos por seu receptor.

A Gestão de Processos significa que existem processos sendo mapeados (identificados e desenhados), executados e medidos, monitorados, avaliados e revisados e mantidos sob controle, certificando que estão funcionando conforme planejado, objetivando a melhoria contínua para o alcance de metas.

A abordagem de gestão por processos, conhecido como processo de negócio é uma orientação conceitual que visualiza as funções com base nas sequências de suas atividades criando uma interação entre suas áreas, ao contrário da abordagem funcional tradicional, em que as organizações estão separadas por área de atuação, altamente burocratizadas e sem visão sistêmica do trabalho que realizam. A Figura 2 mostra bem essa diferença.

Figura 2 - Estrutura Funcional e Gerenciamento por Processos



Fonte: Rotondaro [5]

A gestão por processos permite enxergar de forma mais ampla a organização, o “como” o trabalho é realizado, possibilitando sua reestruturação, de forma a se tornar mais eficiente e eficaz, utilizando métodos de melhoria contínua.

De acordo com Rotondaro [5], para o alcance das melhorias necessárias para a competitividade das empresas é necessário que as atividades empresariais sejam vistas não em termos de funções, departamentos ou produtos, mas de processos-chave. Para esse autor, o foco em processos significa que o ótimo do todo prevalecerá sobre o ótimo da

parte, pois o importante é o resultado dos processos e não apenas das tarefas individuais.

A abordagem por processos padroniza o fluxo contínuo de materiais e informações de ponta a ponta na empresa, permitindo melhor especificação do trabalho realizado, o desenvolvimento de sistemas, a gestão do conhecimento, o redesenho e a melhoria, por meio da análise do trabalho realizado de modo a identificar oportunidades de aperfeiçoamento.

Para Rotondaro [5], a gestão por processos é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e dos acionistas.

2.4. BPMS

BPMS (*Business Process Management Systems*) é uma ferramenta de BPM (*Business Process Management*), criado especificamente para executar atividades de processo de forma automatizada, visando atender o ciclo completo da Gestão por Processos. É uma ferramenta/software de TI que integra todos os sistemas utilizados num processo, bem como as pessoas e equipes envolvidas no planejamento e na execução.

O BPMS produz transparência ao negócio através do controle, aumentando consideravelmente o poder de acompanhamento e organização do trabalho, rastreabilidade e visibilidade do processo em execução (do início ao fim) em tempo real, fato que ajuda os gestores a ajustarem os processos para trazer valor ao negócio e aos clientes, conhecimento do processo e rapidez nas mudanças, quando necessárias, e economia.

Para o Business Process Management Initiative (BPMI.org) [6], o BPMS são softwares que contêm três partes principais: um motor que executa modelos de processos de negócio, um conjunto de ferramentas que suportam totalmente o ciclo de vida do processo de negócio na sua totalidade e

conectores que permitem que o BPMS interaja com os outros softwares e programas necessários à execução do processo pelo motor BPMS.

O *Business Process Management Initiative* propõe arquiteturas BPMS de capacidade de monitoramento e automação. O BPML.org é composto por empresas da área de tecnologia da informação e institutos de pesquisa que estão interessados no desenvolvimento da tecnologia BPMS. Visa o estabelecimento de padrões, desenvolvendo especificações abertas e dando assistência às empresas desenvolvedoras de ferramentas, técnicas e metodológicas.

3. Metodologia

Este é um trabalho descritivo, de avaliações qualitativas sobre o caso estudado, onde os dados foram coletados através de levantamento bibliográfico, e a vivência do autor no projeto, realizando entrevistas com os profissionais tanto de negócios quanto de TI envolvidos diretamente no projeto a ser implantado na área.

A construção do *business case*, será apresentada com a finalidade de ilustrar a convergência de ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos quando aplicadas na mesma etapa em busca da melhoria dos processos já existentes.

3.1. Objetivos do Projeto

O projeto em estudo surgiu a partir do reconhecimento de que os processos e interfaces em armazenagem eram fragmentados, pouco eficientes e impactavam na definição de contratos padronizados e baseados em desempenho, além de dificultar a apuração dos indicadores de desempenho.

Foi realizado um estudo para identificar os processos atuais e apresentar um projeto de implementação de ferramentas de BPMS como solução para os problemas identificados, capazes de dizimar os processos que ainda são manuais, devido à carência de

sistemas, garantindo a execução do atendimento ao cliente em menos tempo e com o acompanhamento necessário.

O projeto em estudo teve como objetivo aumentar o desempenho da execução da atividade de armazenagem através da automação da gestão e da execução dos processos de armazenagem.

3.2. Apresentação do Caso

Primeiramente reuniram-se todos os anseios e expectativas dos gerentes quanto à melhoria dos processos de armazenagem, tanto na forma de execução, quanto nos resultados de desempenho de suas operações.

Para a montagem do *business case* do projeto foram realizados e analisados os mapeamentos de todos os processos de armazenagem disponíveis, e ainda, realizadas visitas junto aos especialistas em logística e em processos da empresa. Deste modo, os processos foram analisados com base em conhecimentos específicos, em logística e em gestão de processos.

Para o levantamento dos processos existentes (As Is) foi realizada a apuração no Sistema Integrado de Padronização Eletrônica da empresa, com o intuito de melhor entendimento da execução das atividades nos armazéns e também com o objetivo de identificar possíveis faltas de mapeamentos dos processos. Durante a investigação do processo As Is, iniciou-se a busca por oportunidades de melhoria, sendo notório, a necessidade de dividir o macroprocesso de armazenagem em cinco processos, que compõem o todo, da entrada do material até sua saída do armazém (atravessamento): Recebimento, Estocagem, Separação, Consolidação de cargas e Expedição.

Estes processos estão delineados da seguinte forma:

Recebimento: Efetuar o recebimento dos materiais adquiridos pela empresa de armazenagem, registrando desde a entrada do

material na unidade até a liberação do mesmo para aplicação imediata ou estocagem;

Estocagem: É o conjunto de operações relacionadas à guarda do material nos depósitos;

Separação: Consiste na recolha em armazém de certos materiais (podendo ser de diferentes categorias e quantidades), face à solicitação do cliente (reserva, aplicação imediata ou pedido de transferência), de forma a satisfazê-lo;

Consolidação de cargas: É o procedimento de agrupar contentores ou materiais para realização do transporte. Antes de ser realizada a consolidação de cargas, em uma etapa anterior, o material é unitizado, processo que consiste na combinação de várias embalagens em um módulo, que passa a ser manipulado como se fosse uma carga única de forma a proteger o material para transporte. Desta forma, há um melhor aproveitamento do espaço para transporte e, com isso, redução nos custos de transporte das mercadorias.

Expedição: É o processo que é realizado após os materiais estarem prontos para o transporte, que é constituído pelas atividades de preparação da documentação de embarque, pesagem dos materiais para rateio de custos, agrupamento por destino e de carregamento dos veículos.

Também foram feitas visitas técnicas às áreas, realizando entrevistas com os funcionários das diferentes áreas operacionais: conferentes, ajudantes, técnicos administrativos e de suprimentos, operadores de empilhadeira, supervisores e inspetores de qualidade, com o intuito de verificar *in loco* exatamente como são executadas as atividades operacionais e administrativas. Desta forma, foi possível identificar que os processos nos armazéns ainda são extremamente manuais, com carimbos e assinaturas, e com várias atividades redundantes e com pouca visibilidade, devido à carência de sistemas e processos que

garantam a execução do atendimento ao cliente em menor tempo e com o devido acompanhamento.

O acompanhamento da execução das atividades agregou muito para entender as dificuldades que assolam a operação, seja no uso das ferramentas existentes ou de demandas diversas dos clientes. A estabilidade das atividades operacionais nos armazéns depende do equilíbrio do sistema de entrada, movimentação e a saída de materiais. Se os clientes têm a possibilidade de pedir o que quiserem, a qualquer momento, compromete o controle e o próprio atendimento.

Os processos do centro de armazenagem são pouco controlados e mensurados, as atividades não são padronizadas e são imprevisíveis, com muitas exceções e variações.

Abaixo se destaca os problemas observados nas operações de armazenagem.

- I. Controles manuais (papéis e planilhas): este tipo de controle, por não ser automático e integrado, exige preenchimento manual, estão sujeitos a erros, e geram morosidade “roubando” recursos da execução do processo.
- II. Circulação de papéis, cópias de documentos e protocolos: controles não integrados e não automáticos requerem mídias tradicionais para portar as informações do processo. Isto é necessário para o controle do processo, porém, tomam tempo na sua utilização, estão sujeitos a serem perdidos, e o acesso às informações neles contidas não é em tempo hábil para a tomada de decisões operacionais.
- III. Processos fragmentados: a existência de diversos setores no processo torna o processo mais extenso e fragmentado, necessitando mais controles (sistemas paralelos, repetidas conferências, protocolos etc.) para que as partes interajam.

- IV. Atividades (no detalhe) não muito bem definidas e claras para quem executa: além de não existirem instruções de trabalho em nível operacional e abrangentes, na prática os procedimentos também não são muito bem definidos e claros para os próprios executantes. Ao tentar mapear no detalhe alguma etapa do processo é possível perceber a dificuldade. Isto significa que não seria possível documentar os processos atuais em nível de detalhe sem uma complementação.
- V. Falta de recursos de TI que permitam medir o desempenho de forma segura e acurada: os controles e sistemas de TI disponíveis no processo atual não cobrem a maioria dos pontos de checagem do processo (por exemplo: é difícil hoje definir o momento onde começa o atendimento do pedido do cliente, saber quanto tempo os veículos permanecem no site etc.). Além disto, por serem manuais e não serem integrados nem automáticos estão sujeitos a erros e não geram informações em tempo hábil para subsidiar decisões operacionais.
- VI. Mudanças frequentes e pontuais nos procedimentos: verificamos que é quase impossível ter um mapeamento atualizado do processo de armazenagem. Existem modificações frequentes na tentativa de responder aos problemas que vão surgindo. As mudanças acabam sendo frequentes porque não atacam as causas dos problemas ou adicionam novos sistemas e controles paralelos não integrados, sobrecarregando ainda mais o processo.
- VII. Falta de visibilidade do processo para os clientes internos: visibilidade ao cliente é uma necessidade do mundo moderno. Pois, processos em grande escala só se tornam visíveis mediante tecnologia de informação. Mas, precisam ser integrados para prover a visão completa do processo.

Também precisam dispor de canal de acesso para o cliente.

- VIII. Falta de autonomia nos procedimentos de armazenagem: devido à ausência de algumas políticas de armazenagem e de normatizações, hoje existem procedimentos diferentes para a mesma atividade definidos por cada unidade operacional, causando confusão e morosidade. Identificamos situações onde materiais em divergência com o pedido são recebidos por determinação dos clientes. Isto compromete o atendimento ao próprio cliente, pois dificulta encontrarmos os materiais no depósito que não têm correspondência com o constante no sistema. Isto também afeta inventário e gera passivo financeiro para a empresa.
- IX. Sistema de TI paralelos: os diversos sistemas paralelos acabam se tornando um problema por não serem integrados e repetirem informações de outros sistemas. Isto exige pessoal dedicado para imputar essas informações repetidas nos diferentes sistemas, tornando o processo trabalhoso, lento e vulnerável a erros.

A maioria dos problemas observados no processo de armazenagem está relacionada a não aplicação de TI, e a aplicação de TI de forma não integrada e não adequada. É importante observar que os esforços de melhoria de forma não estruturada, atuando pontualmente, seja nas implantações de novos sistemas, seja nas mudanças frequentes do processo para atender problemas emergenciais, trazem melhorias que acabam por serem superadas pelos retrabalhos que geram por não serem integrados. A necessidade de se transferir informações do processo para mais de um sistema, e de um sistema para outro, acaba exigindo o suporte de formulários e fichas extras que precisam ser preenchidas no meio da execução do processo que “roubam” tempo e afetam o desempenho. Deste modo, não é possível

gerar respostas em tempo para subsidiar decisões operacionais, apenas para levantamentos *a posteriori* que também são dificultados por conta de as informações ficarem em diferentes bases de dados. Por isto, o processo de armazenagem se encontra num nível de maturidade em que ainda temos dificuldade para medir o desempenho, identificar gargalos, propor metas de desempenho seguras etc.

Esta presença em campo foi fundamental para identificar oportunidades de melhoria e para garantia de obter a visão sistêmica necessária ao desenvolvimento do trabalho.

Baseado nos gargalos e deficiências identificados nos processos do centro de armazenagem, na etapa As-Is, foram reunidos e analisados todos os pontos de melhorias possíveis a serem aplicados a remodelação do processo existente, incorporando benefícios de automatização para análise positiva do projeto.

O projeto elaborado como solução dos problemas relatados, nada mais é do que a implantação de uma solução de BPMS nas operações de armazenagem para o gerenciamento do processo, atendendo todo o ciclo de vida do BPM.

Não é necessário desenvolvimento, é uma ferramenta pronta para implantação, requer apenas a configuração para o processo que se deseja controlar e monitorar pela modelagem do processo dentro da ferramenta e integrar com os sistemas utilizados no processo/atividade/tarefas.

O objetivo do projeto em termos gerais é aumentar o desempenho da execução da atividade de armazenagem através da automação da gestão e da execução dos processos de armazenagem. Em termos específicos, visa:

I. integrar as pessoas e os sistemas ao processo num ambiente de controle unificado e orientado por processos;

II. garantir a integridade e a visibilidade do processo e de sua execução;

III. Controlar e monitorar a execução do processo, no nível de tarefas operacionais e em níveis gerenciais, em tempo real;

IV. Garantir a medição automática e acurada da execução da cada tarefa e atividade do processo, gerando automaticamente os indicadores chave de desempenho;

V. orientar e conduzir as pessoas na execução dos processos de acordo com os padrões estabelecidos.

O principal enfoque é na automação e na execução do processo, onde a solução permite integrar as pessoas e os sistemas envolvidos, criando um ambiente tecnológico unificado. Neste ambiente, cada pessoa que trabalha na atividade de armazenagem terá seu próprio ambiente de trabalho onde pode enxergar as suas atividades dentro de uma visão por processo. Para os gestores são disponibilizados painéis de acompanhamento da execução das atividades. Esta ferramenta permite fazer a distribuição de tarefas, a atribuição de responsabilidades, passagem de serviço entre turnos e outros controles da execução das atividades. O sistema também emite alertas automáticos em tempo real para os executores, gestores, clientes e outras partes interessadas.

Neste sentido, a solução permite que se saiba quem, quando, em quanto tempo, uma atividade está sendo ou foi realizada. Ou seja, permite o monitoramento em tempo real e a posterior apuração exata de indicadores de desempenho de todo o processo. Num estágio mais avançado é possível até mesmo que a ferramenta possa prever problemas e avisar o que provavelmente irá acontecer (modelos preditivos), embora não pretendemos utilizar esta funcionalidade ainda.

Como a solução integra os sistemas num ambiente unificado, com uma visão orientada por processos, evita que as pessoas tenham que alimentar informações repetidas em mais de um sistema, de forma que as informações

são imputadas uma única vez. Também dá suporte à governança integrando as pessoas responsáveis pela melhoria do processo, ou seja, funciona como uma ferramenta de suporte à melhoria contínua.

Enfim, a ferramenta dá suporte ao ciclo completo de gestão e governança dos processos, permitindo até mesmo simulações, mas, como dito inicialmente, o principal foco é na automação, integração e monitoramento da execução do processo.

Algumas tarefas adicionais que podem ser acrescentadas na operação com o BPMS:

- Tramitação, aprovação e liberação de documentos digitalmente;
- Tela de apoio para conferência de materiais;
- E-mails, mensagens de celular etc. automáticos de alarme/aviso de tarefas a vencer ou pendentes;
- Priorização de atividades;
- Tela de apoio à separação de materiais e organização da área de unitização.

Exemplo de indicadores que poderão ser extraídos do Orquestra:

- Tempo entre a chegada do veículo e o início do descarregamento;
- Tempo de descarga de materiais;
- Tempo de conferência dos materiais;
- Tempo entre a detecção de um problema em um material e a abertura de QM;
- Tempo de solução de uma QM;
- Tempo entre o final da descarga e a guarda do material;
- Tempo entre a solicitação de transporte e o início do carregamento;
- Tempo de carregamento.

Ao final do projeto o armazém terá seus processos de armazenagem automatizados, com sistemas de alerta, painéis de monitoramento para as partes interessadas

(gerentes setoriais, gerentes, gerente geral, clientes etc.) e um ambiente unificado de interface com os sistemas de informática utilizados no processo. Terá também o processo sem controles em papéis e planilhas, bem como serão eliminados alguns sistemas paralelos que tenham como função a medição ou apuração de indicadores.

Em termos gerais terá o processo automatizado, integrado, monitorado e gerenciado através de uma ferramenta integradora.

O *business case* do projeto apresentou os objetivos e razões para implantação do projeto e teve a aprovação dos gerentes.

4. Conclusão

Este trabalho apresentou um estudo durante a fase de iniciação do projeto, aplicando ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos e Gestão de Processos, em busca da aprovação do *business case* que servirá de entrada para a elaboração do termo de abertura e iniciar sua implantação. A empresa fez um estudo de mais de um ano para se obter os resultados apresentados.

O mapeamento dos processos realizados foi muito importante para estabelecer o estado atual dos processos (As-Is) possibilitando a identificação dos gargalos e deficiências para otimizar os processos aplicando as possíveis melhorias (To-Be).

De maneira geral o estudo foi um bom caso para demonstrar que iniciativas de melhoria de processos nada mais são do que projetos, do qual se espera um escopo bem definido, atividades, cronograma, equipe executora e um responsável, apesar de ter somente vivenciado uma parte da fase de iniciação do projeto.

Inclusive, estes podem ser objeto de artigos e análises futuras, sugestões para novas abordagens.

5. Referências

- [1] PMI, Project Management Institute. Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos, Guia PMBOK; 6ª Edição, 2017.
- [2] PIZE, A. O inter-relacionamento entre Gerenciamento de Projetos e Gestão de Processos de Negócio (BPM), 2016, <www.excellence-consultants.com.br/single-post/2016/12/19/O-inter-relacionamento-entre-Gerenciamento-de-Projetos-e-Gestao-de-Processos-de-Negocio-BPM>. Acesso em: janeiro 2019.
- [3] CAMARGO R. Fases de um projeto: saiba tudo sobre as etapas imprescindíveis, 2018, <<https://robsoncamargo.com.br/blog/Fases-de-um-projeto-saiba-tudo-sobre-as-etapas-imprescindiveis>>. Acesso em: janeiro 2019.
- [4] CURY A. Organização e métodos – uma visão holística, São Paulo: Atlas, 2000.
- [5] ROTONDARO R.G. Gestão da Qualidade: Teoria e Casos, Rio de Janeiro: Contexto Elsevier, 2006.
- [6] BPMI.org. Business Process Management Initiative. <<http://www.omg.org/news/releases/pr2005/06-29-05.htm>>. Acesso em: janeiro 2019.