

Universidade Presbiteriana Mackenzie
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas
Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de
Negócios

Adequação de Estrutura Organizacional e Processos em Empresa
de Telecomunicações

Marcos Muneharu Kayo

São Paulo

2022

Marcos Muneharu Kayo

**Adequação de Estrutura Organizacional e Processos em Empresa
de Telecomunicações**

Trabalho de Conclusão do Mestrado Profissional em
Administração do Desenvolvimento de Negócios do
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da
Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Cappellozza

São Paulo

2022

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

K023a	<p>Kayo, Marcos Muneharu</p> <p>ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS EM EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES [recurso eletrônico] / Marcos Muneharu - Kayo.</p> <p>1441 KB ; il.</p> <p>Dissertação (Mestrado Profissional em Administração do Desenvolvimento de Negócios) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022.</p> <p>Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Alexandre Cappelozza</p> <p>Referências Bibliográficas: f. 57 -59</p> <p>1. Fusões e Aquisições. 2. Cadeia de Valor. 3. Gestão de Processos de Negócios. I. Cappelozza, Alexandre, <i>orientador(a)</i>.II. Título.</p>
-------	--

Bibliotecário Responsável: Jaqueline bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

MARCOS MUNEHARU KAYO

ADEQUAÇÃO DE ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS EM
EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES

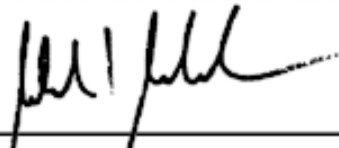
Trabalho de Conclusão apresentado ao
Mestrado Profissional em Administração do
Desenvolvimento de Negócios da
Universidade Presbiteriana Mackenzie, como
requisito à obtenção de título de Mestre em
Administração do Desenvolvimento de
Negócios.

Aprovada em 14 de junho de 2022.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Alexandre Cappelozza
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Alberto de Medeiros Junior
Universidade Presbiteriana Mackenzie



Prof. Dr. Marcio Shoiti Kuniyoshi
Pontifícia Universidade Católica

RESUMO

Assunto: neste trabalho apresenta-se um estudo de resolução de problema na diminuição de eficiência operacional em uma companhia de telecomunicações após um processo de aquisição e integração de uma empresa especializada em serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura realizada por meio de uma transferência de estruturas organizacionais entre as empresas envolvidas que resultou em prestação de serviços administrativos da empresa adquirente para a empresa adquirida.

Aplicação: a solução para o problema partiu da análise da cadeia de valor da empresa adquirida para a compreensão e diferenciação dos processos que entregam valor aos clientes dos demais processos que suportam os negócios da empresa. Posteriormente foi realizada a revisão de sua estrutura organizacional na área responsável pela implantação e manutenção dos projetos comercializados com o objetivo de dedicar uma equipe focada em atividades de valor percebido pelos clientes e outra equipe focada em suportar as demandas internas junto às áreas da empresa adquirente.

Inovação: a inovação baseou-se na capacidade de melhoria dos processos e, conseqüentemente, na melhoria da percepção de valor, da qualidade e da eficiência dos projetos pelos seus clientes, bem como, no complemento da oferta de novos serviços de Tecnologia de Informação, diferencial competitivo perante os concorrentes. A solução adotada foi complementar a estratégia da empresa adquirente em ampliar o seu catálogo de serviços de tecnologia da informação e obter vantagem competitiva frente aos seus concorrentes no mercado. Aproveitando desta forma a disponibilização de um catálogo mais amplo de serviços de tecnologia da informação e a sinergia e eficiência em custos por utilizar as estruturas especializadas das áreas de suporte administrativas da empresa adquirente.

Impacto: este trabalho analisou a estratégia de crescimento via aquisição e o impacto nos processos, estrutura e desempenho pós aquisição. A mudança da estrutura organizacional da empresa adquirida introduziu a cultura orientada a processos da empresa adquirente. A consciência da empresa adquirida de sua cadeia de valor, além de facilitar a segregação das áreas de entrega de valor e as áreas de suporte, potencializou os processos que resultaram em melhorias de qualidade e eficiência nas entregas dos projetos aos seus clientes. Os principais indicadores de melhoria foram: 1) redução de tempo em todos os processos secundários, tais como processo de compras, processos de elaboração de contratos, processos de contas a pagar e receber, estoque e logística; 2) redução nos atrasos de implantação dos projetos; 3) melhora no nível de satisfação dos clientes, fornecedores e funcionários.

Complexidade: a empresa adquirente é orientada a processos com políticas e estruturas organizacionais rígidas, eficientes necessárias para suportar uma operação de atendimento a clientes residenciais e empresariais de forma massiva e de abrangência nacional. A principal dificuldade na implementação deste projeto foi obter a consciência da equipe da empresa adquirida da necessidade de mudança de sua estrutura organizacional e dos benefícios de utilizar as áreas de suporte administrativas da empresa adquirente.

Método e procedimentos: foi utilizada a metodologia de trabalhos práticos e aplicados, explicada em Marcondes, Miguel, Franklin e Perez (2017). Foram utilizadas a metodologia qualitativas de pesquisa para a análise de fontes primárias e secundárias de informação para os procedimentos de diagnóstico e avaliação.

Palavras chaves: fusões e aquisições, cadeia de valor, gestão de processos de negócios.

ABSTRACT

Subject: this study presents a problem-solving study in the decrease of operational efficiency in a telecommunications company after a process of acquisition and integration of a company specialized in information security, electronics and professional services carried out through a transfer of organizational structures between the companies involved which resulted in the provision of administrative services by the acquiring company to the acquired company.

Application: the solution to the problem started from the analysis of the value chain of the acquired company to understand and differentiate the processes that deliver value to customers from the other processes that support the company's business. Subsequently, a review of its organizational structure was carried out in the area responsible for the implementation and maintenance of commercialized projects with the objective of dedicating a team focused on activities of perceived value by customers and another team focused on supporting internal demands in the areas of the acquiring company.

Innovation: innovation was based on the ability to improve processes and, consequently, on improving the perception of value, quality and efficiency of projects by its customers, as well as on complementing the offer of new Information Technology services, competitive advantage over competitors. The solution adopted was to complement the acquiring company's strategy to expand its information technology service catalog and gain a competitive advantage over its competitors in the market. In this way, taking advantage of the availability of a wider catalog of information technology services and the synergy and cost efficiency of using the specialized structures of the administrative support areas of the acquiring company.

Impact: this study analyzed the growth strategy via acquisition and the impact on post-acquisition processes, structure and performance. The change in the acquired company's organizational structure introduced the acquiring company's process-oriented culture. The acquired company's awareness of its value chain, in addition to facilitating the segregation of value delivery areas and support areas, enhanced the processes that resulted in quality and efficiency improvements in project delivery to its customers. The main improvement indicators were: 1) time reduction in all secondary processes, such as the purchasing process, contract preparation processes, accounts payable and receivable processes, inventory and logistics; 2) reduction in project implementation delays; 3) improvement in the level of satisfaction of customers, suppliers and employees.

Complexity: the acquiring company is process-oriented with strict, efficient organizational policies and structures necessary to support a massive and nationwide service to residential and business customers. The main difficulty in implementing this project was to make the acquired company's team aware of the need to change its organizational structure and the benefits of using the acquiring company's administrative support areas.

Method and procedures: the methodology of practical and applied work was used, explained in (Marcondes et al., 2017). Qualitative research methodology was used to analyze primary and secondary sources of information for diagnostic and evaluation procedures.

Keywords: mergers and acquisitions, value chain, business process management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma Empresa B antes de sua aquisição.....	16
Figura 2: Definição da Estrutura da Empresa B após ser adquirida pela Empresa A	17
Figura 3: Perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa.....	20
Figura 4: Roteiro de entrevista	21
Figura 5: Hierarquia de Processos	39
Figura 6: Visão dos processos na empresa	40
Figura 7: Estrutura organizacional inicial da diretoria de operações Empresa B.....	43
Figura 8: Processos e sua constituição	44
Figura 9: Decomposição até tarefas.....	46
Figura 10: Perfis, objetivos e perguntas da entrevista.....	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação de mercado em 2021	14
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA	13
2.1 A EMPRESA E SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS	13
2.2 O MERCADO	13
2.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	14
3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA	19
3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO	19
3.2 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO	21
3.3 PROBLEMA DEFINIDO	25
4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA	26
4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA	26
4.2 SOLUÇÃO ADOTADA	31
4.3 RESULTADOS ESPERADOS	32
4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS	33
5 PLANO DE AÇÕES	35
5.1 AÇÕES PREVISTAS	35
5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS	37
5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO	37
5.4 ANÁLISE DOS RISCOS	37
6 INTERVENÇÃO	39
7 AVALIAÇÃO	47
7.1 PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO	47
7.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO	48
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES	52
REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS	57
APÊNDICE A – Conclusões da pesquisa qualitativa	60
APÊNDICE B – Cadeia de valor diretoria de operações Empresa B	61

APÊNDICE C - Nova estrutura organizacional da diretoria operações Empresa B	62
APÊNDICE D - Documentação dos processos no <i>Teams</i>	63
APÊNDICE E – Detalhamento das telas de processos publicados	64

1 INTRODUÇÃO

Após a abertura do mercado de telecomunicações e privatização do Sistema Telebrás ocorrida em julho de 2018, os desafios das empresas participantes deste mercado não param de crescer e a cada salto tecnológico existe uma corrida para o desenvolvimento de novos produtos e serviços e conquista de maior participação de mercado.

Vários saltos tecnológicos já ocorreram e pode-se destacar: Internet banda larga utilizando a mesma infraestrutura de rede de voz fixa e depois por fibra óptica, as várias gerações de Internet banda larga móvel, a introdução de pacotes de serviço de voz fixa e móvel, Internet banda larga e TV por assinatura, a constante evolução das redes de dados privados para oferta ao segmento corporativo, a agregação de serviços de tecnologia da informação e a atual inclusão dos serviços digitais.

Para aproveitar os saltos tecnológicos e obter crescimento econômico, as empresas dispõem de duas estratégias: crescimento orgânico, onde é criado valor pelas operações e investimentos internos de projetos e expansões desenvolvidas apenas pela empresa; e crescimento inorgânico, onde a criação de valor é feita por fusões e aquisições de empresas inteiras ou ativos específicos por outra empresa (Ahern & Weston, 2007)

A opção de crescimento orgânico pode ser arriscada, uma vez que o prazo para ser concretizado pode ser demasiadamente longo e o investimento desproporcional a eventuais retornos com os resultados identificados na exploração da oportunidade da evolução tecnológica (Botrel, 2017).

Já a alternativa de crescimento inorgânico tem seus desafios na integração da empresa adquirida, pois é necessário a compatibilização de cultura organizacional, práticas e políticas organizacionais, processos e sistemas.

A dificuldade de se obter sucesso em crescimento inorgânico é traduzida em pesquisas que revelam uma taxa de falha na ordem de 60% a 80% em nível mundial. As principais causas apontadas são os efeitos superestimados da sinergia entre as empresas, preço muito alto e integração hesitante (Tanurett, 2001).

Neste trabalho apresenta-se um estudo de resolução de problema encontrado após a integração de uma empresa adquirida por uma companhia de telecomunicações do mercado brasileiro. Ela optou pelo crescimento inorgânico no mercado corporativo de serviços de Tecnologia de Informação para disponibilizar uma oferta de serviços de

segurança eletrônica e de infraestrutura com a compra de uma empresa especializada neste setor.

Após um ano da aquisição foi observado aumento de atrasos na implantação dos projetos e dos respectivos custos. Os resultados desta diminuição de eficiência nos projetos foram os níveis elevados de insatisfação dos clientes e diminuição da rentabilidade dos projetos.

Por meio da utilização de metodologia para trabalhos práticos e aplicados (Marcondes et al., 2017), este trabalho define uma proposta de solução e plano de ações para a mudança no sentido de corrigir o problema, assim como a sua intervenção e por último a apresentação da avaliação final das ações realizadas e dos resultados atingidos.

2 ENTENDIMENTO DO PROBLEMA

2.1 A EMPRESA E SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

A Empresa A é a filial brasileira de um dos maiores grupos econômicos do mercado global de telecomunicações. É uma das maiores empresa de telecomunicações do Brasil, dispõe de presença em todo o território nacional com um catálogo de serviços fixo e móvel convergente. A sua carteira de clientes está distribuída pelos segmentos residencial e corporativo.

A sua atuação nacional no segmento residencial conta com um portfólio de produtos e serviços completo e convergente (voz fixa e móvel, banda larga fixa e móvel, ultra banda larga, TV e aplicativos online).

A sua atuação nacional no segmento corporativo tem abrangência desde microempresas até grandes corporações. Dispõe de um portfólio de produtos, serviços e soluções sob medida com alto valor agregado para o cliente, como gestão integrada da infraestrutura tecnológica em outsourcing de voz, dados, TI, serviços de segurança eletrônica, serviços digitais e de infraestrutura.

2.2 O MERCADO

A característica do mercado de telecomunicações no Brasil é marcada por: 1) alta competitividade na amplitude de serviços disponibilizados, 2) forte dependência da abrangência geográfica de suas redes para disponibilizar os seus serviços a seus clientes, 3) alta competitividade em preços no segmento residencial, 4) disponibilização constante de pacotes de serviços para fidelização e manutenção da base de seus clientes e 5) ampliação de ofertas de tecnologia da informação integradas com serviços de comunicação no seguimento de clientes corporativos.

Os participantes deste mercado lutam, de forma acirrada, pelo aumento de sua participação. Além do indicador de participação de mercado por receita, também são medidos pela sua participação em quantidade de acessos em telefones fixos, celulares, banda larga e TV por assinatura. A Tabela 1 apresenta a participação de mercado dos principais participantes do mercado de telecomunicação no Brasil com dados referentes ao ano de 2021 (Teleco, n.d.).

Tabela 1: Participação de mercado em 2021

2021	Receita (%)		Market Share (Acessos)			
	Bruta	Líquida	Tel. Fixos	Celulares	B Larga	TV por assinatura
Vivo	30,9%	29,6%	26,0%	32,9%	15,2%	8,3%
Claro*	26,1%	26,5%	30,2%	27,7%	23,4%	45,0%
Oi	11,6%	11,9%	30,1%	16,5%	12,5%	13,1%
Tim	12,1%	12,1%	2,8%	20,4%	1,7%	-
Sky	4,9%	5,5%	-	-	0,4%	30,5%
Outros	14,3%	14,5%	10,8%	2,4%	46,7%**	3,1%
Total Brasil	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

* inclui Nextel; ** Competitivas

Fonte: (Teleco, n.d.)

2.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Dentro do acirrado cenário competitivo do mercado de telecomunicações no Brasil, uma das ferramentas para diferenciação entre os seus concorrentes é a ampliação de seus catálogos de serviços com o objetivo de aumentar as suas propostas de valor a seus clientes.

Os serviços de telecomunicações estão se complementando com os serviços de tecnologia de informação e a Empresa A necessitava ampliar o catálogo de serviços de tecnologia de informação. A alternativa analisada e posteriormente utilizada foi a de Fusão e Aquisição (F&A).

Segundo (Rossetti, 2001), o intuito das empresas na realização de F&A é a busca de *market share*, transferência de conhecimento, maior amplitude geográfica de atuação, redução da concorrência, aumento da competitividade e redução de escala, ausência de oportunidades internas de crescimento, ampliação da linha de produtos e até mesmo o aporte de tecnologia. Portanto, as operações de F&S representam estratégias de rápido crescimento organizacional e de alavancagem de investimentos para a geração de valor aos acionistas (Nadler & Limpert, 1994; Olie, 1990; Shrivastava, 1986).

(Grinblatt & Titman, 2005) observam que as Fusões e Aquisições (F&A) podem ser categorizadas em três formas: estratégicas, financeiras e de conglomerados. Nas aquisições estratégicas, as empresas buscam sinergias operacionais, pois combinadas são mais lucrativas do que separadas (Gitman, 2010; Grinblatt & Titman, 2005). Nas aquisições financeiras, a empresa compradora acredita que a empresa alvo está subvalorizada e necessita de melhorias na gestão para aumentar o fluxo de caixa (Gitman,

2010; Grinblatt & Titman, 2005). Nas aquisições de conglomerados, os objetivos organizacionais estão vinculados à diversificação de investimentos e à obtenção de sinergias financeiras com foco na redução do custo de capital e no aumento da geração de valor aos acionistas (Grinblatt & Titman, 2005).

Conforme (Seligmann-Feitosa, Bido, & Kimura, 2013), as operações de F&A abrangem junções de empresas sob três formas negociais: Fusões, Absorções e Aquisições. Na fusão duas ou mais empresas se unem para formar uma nova identidade. Nas absorções a empresa alvo é comprada e a seguir desaparece, passando a integrar a firma adquirente. Nas aquisições, por sua vez, uma empresa é comprada por outra e se torna sua filial, conservando a existência e identidade próprias e distintas da adquirente.

Dentro da transformação do perfil de receitas no segmento corporativo, a Empresa A decidiu fazer a aquisição estratégica de uma empresa especializada nos serviços de segurança da informação, eletrônica e infraestrutura, que denominaremos de Empresa B, para ampliar o seu catálogo de serviços de tecnologia da informação.

Após a aquisição da Empresa B pela Empresa A, ela se tornou a sua subsidiária responsável pela prestação de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura que é ofertada dentro do catálogo de serviços da Empresa A no segmento corporativo. Os seus serviços são ofertas de projetos sob medida aos seus clientes vendidos sob uma consultoria comercial que pelo entendimento das necessidades únicas são desenhadas soluções de serviços exclusivos para cada cliente. O serviço de pós-vendas é a definição de uma equipe de gestão de projeto complexos no intuito de atingir a implantação dos projetos dentro do prazo, qualidade e custos comercializados.

Segundo (Iizuka, 2012), um processo de F&A consiste em inúmeras etapas *ex-ante* e *ex-post* que devem ser minuciosamente gerenciadas para garantir o êxito desta estratégia.

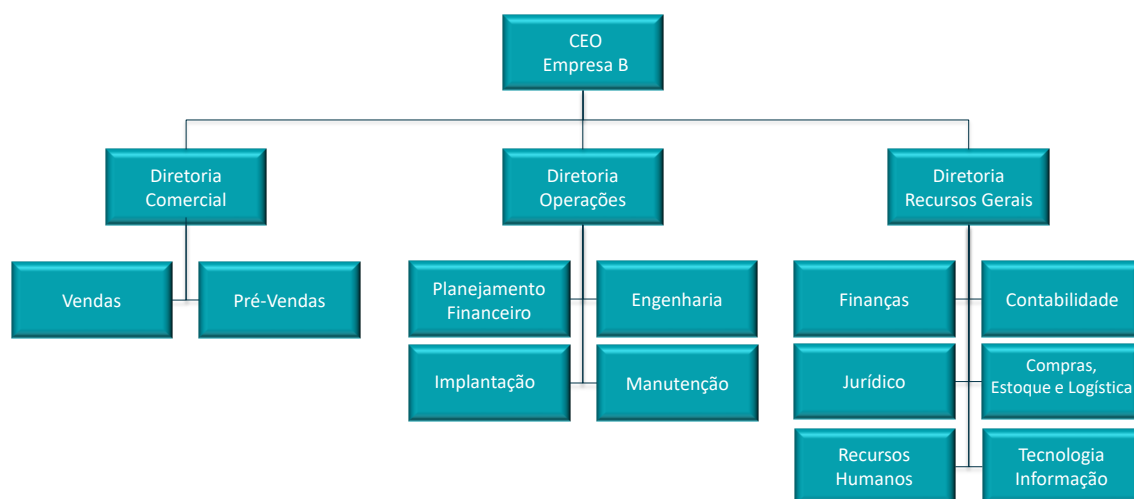
Basicamente a etapa *ex-ante* é composta de quatro fases bem distintas: 1. Acordo de Sigilo e Confidencialidade ou *Non Disclosure Agreement* (NDA); 2. Carta de Intenções ou *Memorandum of Understanding* (MoU); 3. Auditoria ou *Due Diligence*; 4. Negócio Fechado ou *Deal* (Iizuka, 2012).

Fechado negócio, é iniciada a etapa *ex-post* com seus inúmeros desafios a serem focados com a máxima atenção para reduzir o risco da suscetibilidade a erros da operação. Na grande parte das negociações, o foco é financeiro, com os responsáveis preocupados com as sinergias de custo e comerciais, investimentos e lucros envolvidos. Porém, transações que demandam integração de negócios não são simples operações

matemáticas, pois envolvem muito mais que questões financeiras (Camilo & Ughini, 2017). São processos complexos que exigem um tempo razoável de negociação para que todas as partes envolvidas possam ter consciência de que tal empreendimento não traga riscos iminentes, mas principalmente oportunidades para a nova organização (Camilo & Ughini, 2017).

A estrutura organizacional da Empresa B, até a sua aquisição, era composta de um diretor executivo responsável pela empresa, um diretor comercial responsável pela comercialização dos produtos e serviços, uma diretoria de operações responsável pela implantação e pós-vendas dos produtos e serviços e um diretor de recursos gerais responsável pelas áreas de apoio às diretorias comercial e operações. A Figura 1 apresenta o organograma da Empresa B antes de sua aquisição.

Figura 1: Organograma Empresa B antes de sua aquisição



Fonte: Elaborado pelo autor

Após a aquisição foi feito um estudo visando a otimização dos processos e, consequentemente, potenciais sinergias e reduções de custos pela nova organização criada.

A estratégia definida para administrar a Empresa B pela Empresa A foi manter as diretorias comercial e de operações, eliminar a diretoria de recursos gerais e as áreas de finanças, contabilidade, jurídica, compras, estoque e logística. Já as áreas de recursos humanos e tecnologia da informação seriam mantidas reportando diretamente ao diretor geral. A Figura 2 representa a estrutura final da estratégia.

Figura 2: Definição da Estrutura da Empresa B após ser adquirida pela Empresa A



Fonte: Elaborado pelo autor

Foi definido, dentro da estratégia da Figura 2, que as funções executadas pelas áreas eliminadas, diretoria de recursos gerais e as áreas de finanças, contabilidade, jurídica, compras, estoque e logística, seriam desempenhadas pelas áreas da estrutura da Empresa A e para garantir a manutenção dos processos vigentes, os profissionais das áreas eliminadas foram contratados pela Empresa A e distribuídos nas diversas diretorias conforme suas similaridades de funções.

No primeiro trimestre de 2020, implantou-se a estratégia de administrar a Empresa B pela Empresa A e no início dessa estratégia não foram sentidos impactos, pois eram as mesmas pessoas que trabalhavam na Empresa B que estavam executando os processos da Empresa B como funcionários da Empresa A.

Era esperado que, ao longo do tempo, os processos se tornassem mais eficientes, uma vez que as estruturas da Empresa A eram orientadas a processos e que a Empresa B poderia beneficiar-se de todas as eficiências de processos que a Empresa A poderia oferecer. Entretanto, o que ocorreu com o passar do tempo foi o efeito contrário, os processos começaram a ficar menos eficientes: todos os processos começaram a demorar mais que o normal gerando atrasos nos processos de compras, faturamento, contas a pagar, logística e contratos.

Percebeu-se também uma demora nos processos executados na diretoria de operações da Empresa B com o desfecho em atrasos nos processos de desenvolvimento do projeto executivo, implantação de projeto no cliente e suporte e manutenção de ativos no cliente que são liderados pelas equipes de engenharia, implantação e manutenção. Podem-se destacar as consequências destes atrasos na cadeia de valor ao cliente:

- Desgaste no relacionamento com cliente, fornecedores e *stakeholders* internos;
- Eventuais notificações e multas por atraso;
- Desgaste da imagem da empresa frente ao mercado;
- Falta de previsibilidade na realização da previsão de receitas.

3 DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA

A finalidade do diagnóstico é encontrar as causas efetivas do problema percebido e caracterizado no capítulo anterior. Segundo (Marcondes et al., 2017, p. 32) “Todo diagnóstico implica, em essência, a coleta de dados e informações e, conseqüentemente, sua análise” e com o auxílio de métodos científicos serão realizados os procedimentos necessários para a investigação das possíveis causas do problema em profundidade.

Os procedimentos para a investigação foram orientados para uma pesquisa aplicada a decisão, pois este tipo de pesquisa caracteriza-se por seu interesse prático e que seus resultados sejam aplicados e utilizados na solução do problema (Marconi, Lakatos, & Medeiros, 2021).

Para a realização do diagnóstico é necessário a definição dos seguintes aspectos: a) abrangência necessária do diagnóstico e da análise do problema, b) que informações e dados precisarão ser coletados, c) a maneira da coleta de dados e informações e d) como os dados serão tratados e analisados (Marcondes et al., 2017). Estes aspectos serão explicados dentro dos procedimentos adotados no próximo item do trabalho.

3.1 PROCEDIMENTOS ADOTADOS NO DIAGNÓSTICO

A coleta foi de informações e dados categorizados em primários e secundários. Os dados primários são registros não existentes e que são coletados pela primeira vez; já os dados secundários são registros já existentes e publicados (Marcondes et al., 2017). Os dados primários consistem nos relatos das opiniões dos coordenadores da diretoria de operações da Empresa B, a respeito do funcionamento dos processos da organização.

Os dados secundários foram obtidos das documentações elaboradas pelas áreas e que apresentavam os seguintes aspectos: a) os indicadores de desempenho na implantação de projetos, b) a cadeia de valor atual, c) os processos atuais e d) a estrutura organizacional atual.

A sequência de coleta de dados foi elaborada a partir de duas etapas: a primeira etapa foi coletar os dados secundários e realizar uma primeira análise para o entendimento preliminar como os indicadores de desempenho eram produzidos ao longo da cadeia de valor, por meio de seus processos e de sua estrutura.

Após esse entendimento inicial, começou-se a segunda etapa com o planejamento da entrevista e a definição das pessoas que seriam entrevistadas e do seu roteiro das entrevistas.

Foram escolhidas quatro pessoas da equipe de operações da Empresa B que respondiam por todos os processos produtivos da Empresa B, exerciam cargos de liderança em suas respectivas equipes, trabalham na empresa antes das mudanças e vivenciaram todo o processo de mudança das áreas de apoio da Empresa B para a Empresa A, conforme mostrado na Figura 3.

Não foi possível entrevistar as pessoas da Empresa A, uma vez que não se obteve a aprovação da realização das entrevistas, mas a visão da equipe da Empresa B pode ser considerada suficiente, uma vez que o projeto se concentra dentro do âmbito da Empresa B e com a previsão de proposta de solução somente neste entorno.

Figura 3: Perfil dos entrevistados da pesquisa qualitativa

Entrevistado	Cargo	Área	Experiência na função	Perfil da equipe/ Atuação
Entrevistado A	Coordenador de Área	Planejamento Financeiro	Desde 2015	Equipe de analistas administrativos para a realização do processo de planejamento financeiro da carteira de projeto da Empresa B
Entrevistado B	Coordenador de Projetos	Implantação	Desde 2016	Equipe de supervisores de obra, técnicos de campo e analistas administrativos para a execução dos processos primários, de suporte e de controle para a implantação de projetos de clientes
Entrevistado C	Coordenador de Projetos	Manutenção	Desde 2016	Equipe de atendimento a clientes, técnicos de suporte, técnicos de campo e analistas administrativos para a execução de processos primários, de suporte e de controle para a manutenção de ativos de clientes
Entrevistado D	Analista Administrativa	Implantação	Desde 2016	Atua nos processos de suporte e controle na implantação de projetos de clientes

Fonte: Elaborado pelo autor

O roteiro de entrevista definido para as entrevistas está na Figura 4 e é composto de três perguntas abertas e investiga quais são as principais causas do aumento do tempo nas execuções dos processos primários na Empresa B após a reestruturação das áreas de apoio da Empresa B para a Empresa A.

Figura 4: Roteiro de entrevista

O que se quer saber:
Identificar quais as principais causas para o aumento de tempo nas execuções dos processos primários na Empresa B após a reestruturação das áreas de apoio da Empresa B para a Empresa A
Questões orientativas para as Entrevistas
1. Qual era a sua realação (cliente/ fornecedor) com as áreas da Diretoria de Operações e as áreas de apoio antes da reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A?
2. Após a reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A você teve alguma alteração de relação (cliente/ fornecedor) com as áreas de apoio para os processos de suporte?
3. Quais foram as principais dificuldades que você encontrou nestas alterações de relações (cliente/ fornecedor) com as áreas de apoio, nos processo de suporte e respectivos impactos na execução dos processos primários?

Fonte: Elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas no mês de abril de 2021 por meio da ferramenta Microsoft *Teams* e cada entrevista teve a duração aproximada de uma hora.

Para tratamento dos dados, foram usados recortes de anotações, na forma de palavras-chave e expressões ou trechos de frases mais aderentes a cada resposta, e posterior análise interpretativa de texto (Flick, 2009). Com este conteúdo, foi possível elaborar uma síntese das respostas para ajudar da captação da evidência do problema investigado.

3.2 RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO

Em seguida é apresentado o objetivo, a interpretação e suas evidências de cada uma das três perguntas realizadas para os quatro entrevistados.

A primeira pergunta tinha o objetivo de identificar como era a relação dos entrevistados com as áreas dentro da diretoria de operações e as áreas de apoio antes da reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A:

A minha equipe era cliente da área de finanças. Recebíamos informações consolidadas de receitas e despesas de todos os projetos da área financeira para que pudéssemos gerar os relatórios de resultados por projetos. Era responsabilidade da equipe de finanças da Empresa B consolidar as informações geradas de todas as áreas da empresa. (Entrevistado A).

Eu tinha uma relação de cliente dos serviços administrativos das áreas de apoio. A minha preocupação era mais na execução da implantação dos projetos e as áreas de suporte realizavam as atividades sem a necessidade de nossa interação, pois

tinham as informações dos projetos. Por exemplo, para emitirem os faturamentos informávamos o item e a respectiva quantidade e a área de faturamento já tinha todas as informações contábeis e fiscais para a emissão da respectiva nota fiscal de serviços e materiais. (Entrevistado B).

A minha relação com as áreas de suporte era de cliente, enviávamos a solicitação de um determinado serviço administrativo e não precisávamos saber dos detalhes e gerenciar outras áreas para a sua aprovação e execução. Um exemplo era a área de *Facilities*, responsável pelos serviços gerais tais como: locação de carros, reserva de hotéis, compra de passagens aéreas, serviço de transporte de documentos etc. Eu fazia um pedido e a área de *Facilities* realizava todas as interações e aprovações necessárias. Com isso podia ficar focado nas atividades de planejamento e controle da execução do projeto. (Entrevistado C).

Pode-se interpretar com as respostas dos entrevistados que a relação deles com as áreas de apoio era de cliente de serviços administrativos necessários para a execução de tarefas tais como: consolidações de dados financeiros, faturamento, reserva de locação de veículos, reserva de hotel, compra de passagem aérea, serviço de transporte de documentos etc.

A segunda pergunta tinha o objetivo de compreender as mudanças na relação de cliente e fornecedor de serviços administrativos após a reestruturação das áreas de suporte para a Empresa A.

O Entrevistado A informou que a área financeira deixou de executar o papel de consolidador das informações e a sua área passou a executar esta função e tornando fornecedora para diversas áreas da Empresa A. Pode-se observar este relato no trecho da entrevista:

A minha área deixou de ser cliente de uma informação consolidada para ter o papel de executora e fornecedora das consolidações e projeções financeiras, pois a área financeira na Empresa A não tem este papel. Para executar esta tarefa a minha equipe está acessando o sistema da Empresa A para obter dados de despesas realizadas. Assim que finaliza o trabalho de consolidação e projeção tenho o papel de fornecedor dos relatórios consolidados para novas áreas da Empresa A tais como: planejamento comercial, controle de gestão, finanças, contabilidade, produtos e pós-vendas (Entrevistado A).

Os Entrevistados B, C e D informaram que as áreas de apoio deixaram de executar de forma autônoma os processos de suporte e delegaram que as informações dos projetos fossem preenchidas por suas áreas. Neste caso a relação de cliente foi mantida, mas eles ficaram com responsabilidades maiores de fornecimento de informações nos seus pedidos. O Entrevistado B destacou na entrevista:

A área de faturamento começou a solicitar o preenchimento de uma planilha padronizada contendo todas as informações necessárias para a emissão das faturas e que antes não preenchíamos. A justificativa da área de faturamento é que na Empresa A todas as informações já estão parametrizadas em seus sistemas, mas como a Empresa B não está totalmente integrada com a Empresa A precisamos que vocês na Empresa B preencham todas as informações necessárias para a emissão dos faturamentos (Entrevistado B).

O Entrevistado C adicionou outro caso em que uma área de apoio, da qual era cliente, deixou de executar todas as funções executadas na Empresa B e foi necessário que a sua equipe começasse a ter um relacionamento de cliente com várias áreas separadas, com documentos diferentes das que eram utilizados na Empresa B e tendo que obedecer a políticas da Empresa A que muitas vezes não se aplicam à realidade da Empresa B. É possível constatar este fato na seguinte transcrição:

A área de *Facilities* deixou de existir como uma área que realizasse todas as atividades fim a fim. A justificativa da Empresa A era que não existia lá uma área que faz todas estas funções. Fomos direcionados para interagir com diversas áreas, todas com formulários próprios diferentes dos nossos e sob suas políticas. (Entrevistado C).

A Entrevistada D adicionou a informação que em outros processos teve que assumir o papel de consolidadora e fornecedora de informações, destacando que:

No processo de Contas a Pagar, a área de apoio da Empresa A delegou uma função, que não realizávamos antes da reestruturação, de preenchimento de uma planilha para a catalogação das notas fiscais recebidas dos fornecedores da Empresa B. Para o preenchimento destas planilhas precisamos solicitar para três áreas diferentes do tributário da Empresa A e devolver a planilha preenchida para a área de Contas a Pagar (Entrevistado D).

A interpretação da situação após a reestruturação é que todos os entrevistados tiveram alterações na relação com as antigas áreas de apoio e iniciaram novas relações com outras áreas da Empresa A. A equipe de operações da Empresa B assumiu papel de fornecedor de alguns processos de suporte que antes era cliente. Áreas de apoio deixaram de ser autônomas e delegaram atividades para a equipe de operações na execução de processos de suporte. Segregação de atividades que eram executadas de forma centralizada pelas áreas de apoio exigindo que as equipes de operações Empresa B realizem a interação com mais áreas da Empresa A para a execução dos processos.

A terceira pergunta tinha o objetivo de identificar as principais dificuldades que foram encontradas após as alterações de relações de cliente e fornecedor com as áreas de apoio nos processos de suporte e os respectivos impactos nas atividades dos entrevistados.

O Entrevistado B relatou a necessidade de executar funções que antes não eram necessárias, sem o devido conhecimento do escopo das atividades e das áreas envolvidas. Os seus novos esforços na execução de atividades dos processos de suporte geraram maiores atrasos nos processos de execução da obra:

Para o preenchimento da planilha de faturamento foi necessário iniciar interações com várias áreas para consolidar todos os dados como: código de produtos e serviços, respectivos tributos etc. A minha equipe é voltada à execução da obra, não tem conhecimento necessário e quando precisa interagir com áreas de suporte, somos questionados de conceitos que não temos domínio (Entrevistado B).

O Entrevistado C ilustra a necessidade de seguir políticas dos processos de suporte da Empresa A que são diferentes da Empresa B e que podem gerar atrasos na execução de suas atividades de execução da obra:

Nosso planejamento de atividades é semanal e muitas vezes destacamos um profissional, diferente da equipe fixa do projeto, para execução de uma determinada atividade em campo neste planejamento. A partir deste planejamento se iniciam os processos de reservas de passagem aérea e de hospedagem. A política de viagem da Empresa A define um tempo mínimo de 15 dias antes do início da viagem para reservas de passagem aérea e de hotel. Mudamos o planejamento para nos adequar à política de viagem, mas nos casos em que é necessário enviar uma pessoa não planejada para resolver um problema específico é necessário a espera de pelo menos 15 dias para que a pessoa possa viajar para a obra. Neste caso o resultado resulta-se em atraso na execução da obra. (Entrevistado C).

O Entrevistado D descreve que houve um aumento de execução de processos com alto volume de trabalho e baixo valor agregado para a execução do projeto ao cliente:

No processo de preenchimento de dados para a catalogação das notas fiscais de fornecedores recebidas no mês, a minha função é enviar uma planilha por cada nota fiscal para três áreas diferentes do tributário. Não preciso analisar os dados preenchidos, somente garantir que os dados foram preenchidos pelas áreas e enviar a planilha final para a área de contas a pagar dentro dos prazos definidos. Não agrego praticamente nenhum valor neste processo, mas me toma um tempo muito grande dentre as demais atividades que tenho que julgo ser mais importantes na execução do projeto (Entrevistado D).

Pode-se interpretar que com a mudança de relação de cliente e fornecedor com as áreas de suporte as áreas de operações encontraram dificuldades de execução e foco em suas atividades de execução de obra, pois tiveram que assumir novas funções. Os principais problemas para a execução destas novas atividades foram: falta de conhecimento, necessidades de seguir políticas rígidas da Empresa A, alto volume de atividades nos processos de suporte e sem agregação de valor na implantação dos projetos

e perda de foco da equipe de operações na execução de suas atividades de execução de projetos.

Com base nas informações obtidas nesta fase de diagnóstico, foi elaborada um resumo das principais respostas dos entrevistados e das conclusões das principais causas no aumento dos atrasos na cadeia produtiva da Empresa B e que está disponível no Apêndice A.

3.3 PROBLEMA DEFINIDO

O diagnóstico confirmou a percepção de que a mudança de execução dos processos de suporte da Empresa B pela Empresa A ocasionou a demora e atrasos na execução dos processos primários pela Empresa B.

Nas entrevistas com os coordenadores das áreas de operações da Empresa B constatou-se que estas áreas assumiram mais responsabilidades nos processos de suporte e que demandavam de conhecimentos técnicos, relacionamentos com novas áreas e tempo de execução.

Foi revelada uma necessidade de planejamento dos dados do projeto que servem de insumo para o início dos processos de suporte, pois as áreas de apoio da Empresa A não têm a responsabilidade de buscar tais informações nos documentos dos projetos, elas precisam receber como insumo na entrada do processo.

O conhecimento e adequação às políticas da Empresa A também foram fatos que contribuíram para a demora da execução dos processos primários, uma vez que elas eram mais restritivas e o seu processo de aprovações de pedidos era mais exigente e moroso.

Em resumo, o problema definido é a estrutura inadequada da equipe de operações para adaptar-se à nova realidade de requisitos nos processos de suporte e permitir focar-se aos processos primários e garantir o cumprimento dos indicadores de desempenho dos projetos.

4 PROPOSTA DE SOLUÇÃO DO PROBLEMA

Segundo (Marcondes et al., 2017) a proposta de solução do problema deve ser apresentada na forma de uma nova prática, compreendendo novos processos, procedimentos, estruturas, estratégias, recursos, parcerias e que o resultado seja algo novo ou inovador. A proposta de solução foi para o problema da estrutura inadequada da equipe de operações para adaptar-se à nova realidade de requisitos nos processos de suporte. A seguir serão apresentadas as principais fases realizadas do processo de elaboração da proposta de solução de problemas na empresa.

4.1 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DA PROPOSTA

O resultado da elaboração de alternativas de propostas de solução do problema foi obtido através de análises dos ambientes externo e interno.

4.1.1 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Na primeira fase de elaboração da proposta de solução do problema foram analisadas as características do ambiente externo dos mercados de Segurança Eletrônica de Infraestrutura. O objetivo foi identificar as particularidades destes mercados no sentido de associar os pontos fortes e fracos no ambiente interno inerentes à estas particularidades.

A Empresa A, com a aquisição da Empresa B, ampliou o seu Catálogo de Serviço de tecnologia da informação incluindo os Serviços de Segurança Eletrônica e de Infraestrutura.

O Mercado de Segurança Eletrônica era um mercado de dispositivos dedicados e as aplicações de gerenciamento dos dispositivos de segurança se baseavam em soluções dedicadas que precisavam de equipamentos específicos, onde os seus programas eram instalados. Outra característica era a necessidade de comunicação entre os dispositivos remotos, tais como câmera de circuito fechado, controladoras de controle de acesso e feita por meio de protocolos específicos com pouca integração com as outras redes de comunicação já existentes na empresa.

No período da execução deste trabalho, o Mercado de Segurança Eletrônica evoluiu para soluções com uma arquitetura onde eram desenvolvidos softwares de gerenciamento de dispositivos de segurança e que podiam ser instalados em servidores.

A comunicação entre os dispositivos remotos evoluiu para a utilização do protocolo TCP/IP que era muito utilizado entre os dispositivos de Tecnologia de Informação.

Com a evolução tecnológica da Segurança Eletrônica, possibilitou-se que as aplicações de Segurança Eletrônica fossem instaladas em servidores centralizados em ambientes de alta disponibilidade das empresas, os chamados Data Centers, com os benefícios de compartilhamento de infraestrutura de alta disponibilidade e profissionais que já mantinham as demais aplicações corporativas das empresas.

A evolução tecnológica da comunicação entre as aplicações de Segurança Eletrônica e os dispositivos remotos possibilitou também o compartilhamento das redes de comunicações atuais que já suportavam as aplicações corporativas da empresa, as chamadas redes *WAN* e *LAN*. As redes *WAN* são as redes que possibilitam a comunicação remota entre localidades, por exemplo a comunicação das filiais distribuídas pelo país até as localidades dos seus *Data Centers*. As redes *LAN* são as redes que possibilitam a comunicação local entre os dispositivos de tecnologia da informação em uma determinada localidade.

Com base na evolução do mercado de segurança eletrônica e visto que a Empresa A dispunha de catálogo de serviços de tecnologia da informação, a estratégia de crescimento via F&A visou ampliar o catálogo de produtos e serviços, bem como ganhar participação de mercado.

O serviço de infraestrutura da Empresa B foi uma resposta à necessidade do mercado de segurança eletrônica para a contratação por meio de um único fornecedor para suas demandas de tecnologia de comunicação.

O serviço de infraestrutura é a implantação de todos os insumos e serviços necessários para a instalação e comunicação dos dispositivos remotos nas localidades. Em linhas gerais os serviços de infraestrutura eram compostos de:

- Preparação e instalação de equipamentos na localidade de instalação. Alguns exemplos são o fornecimento e instalação de bastidor em ambientes fechados ou fornecimento e instalação de postes metálicos em ambientes externos;
- Preparação e instalação de dutos e condutores de energia elétrica entre o painel de distribuição de energia predial até os dispositivos remotos para a sua energização.
- Preparação e instalação de dutos e condutores para a comunicação entre os dispositivos remotos e os seus respectivos concentradores.

- Preparação e instalação de bastidores para a instalação dos servidores de aplicações de Segurança Eletrônica;
- Preparação e instalação de dutos e condutores de energia elétrica entre o painel de distribuição de energia predial até os bastidores para a sua energização;
- Preparação e instalação de dutos e condutores para a comunicação entre os servidores e os respectivos dispositivos remotos.

A prestação de serviços de infraestrutura tem particularidades diferentes comparadas com as ofertas de Serviços de tecnologia da informação. As ofertas de Serviços de tecnologia da informação eram feitas para o fornecimento de dispositivos, hardwares, softwares e respectivos serviços de instalação definidos conforme os requisitos dos clientes e, uma vez aprovados pelo cliente, o risco de mudança e/ou variações de quantidade são mínimas. A infraestrutura necessária para a implantação do Serviço de tecnologia da informação era de escopo de fornecimento pelo cliente.

Para a realização dos serviços de infraestrutura, necessitava-se, primeiramente, a elaboração de um Projeto Executivo, onde seria feito de forma detalhada uma inspeção das localidades, analisadas todas as possíveis interferências e definição de alternativas para a instalação da infraestrutura, cálculos e especificações finais do projeto.

A grande amplitude de fornecimento de materiais e serviços na oferta de Serviços de Infraestrutura era outra particularidade diferente da oferta de Serviços de tecnologia da informação. A complexidade era a negociação e contratação por meio de um número maior de fornecedores e a dificuldade no controle de estoque e aplicação dos materiais.

O modelo de contratação em ofertas de serviços de infraestrutura também tinha as suas particularidades diferentes da oferta de tecnologia da informação. Os clientes geralmente definiam um modelo de contrato onde era definido um preço global da solução, com base nas informações disponibilizadas para a cotação, e que era de responsabilidade do fornecedor a inclusão de todos os custos de materiais e serviços para a execução da obra. A forma de faturamento era por meio de porcentagem da execução da obra, incluindo equipamentos instalados e serviços executados. Esta forma de contratação era uma maneira dos clientes terem a responsabilidade em uma única empresa fornecedora do funcionamento da solução em todo o seu escopo evitando o conflito de escopos e responsabilidades entre diversos fornecedores.

4.1.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Neste tópico, analisaram-se os principais pontos fracos e fortes das particularidades do ambiente externo dos serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura identificados anteriormente.

A aquisição da Empresa B pela Empresa A para ampliar o catálogo de serviços de tecnologia da informação na inclusão dos serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura contribuiu na redução do tempo de desenvolvimento e implantação dos serviços na Empresa A, pois a Empresa B já dispunha de experiência neste mercado, estrutura organizacional e respectivos fornecedores necessários para o fornecimento dos serviços.

A forma de comercialização dos Serviços de segurança eletrônica e respectivos serviços de infraestrutura era a mesma que os serviços de tecnologia da informação e contavam com os mesmos interlocutores atuais das empresas. A sinergia das equipes comerciais foi um ponto positivo, uma vez que a equipe comercial da Empresa A era maior, com presença nas principais capitais dos estados brasileiros e conseqüentemente maior proximidade com os clientes. A equipe comercial Empresa B, em menor quantidade, mas altamente especializada apoiou a equipe comercial Empresa A para a prospecção de oportunidades de serviços de segurança eletrônica.

As estruturas de suporte da Empresa A, tais como compras, jurídico, financeiro, contabilidade, estoque e logística, contas a pagar, contas a receber etc., eram bem estruturadas, com alto nível de especialização e com dimensões importantes para suportar toda a linha de produtos e serviços de uma das maiores empresas de TI e telecomunicações do país e poderia suportar os serviços de segurança eletrônica e infraestrutura a um custo marginal. E foi justamente com base nesta análise que foi implantada a estratégia da transferência das áreas de suporte para a Empresa A.

A estrutura de suporte da Empresa A, além de seu ponto positivo em redução de custo, também contemplava um ponto negativo: a sua especialização e a característica dos produtos e serviços da Empresa A. Os produtos e serviços comercializados pela Empresa A eram padronizados e não tinham a opção de customização conforme a necessidade dos seus clientes. Já os serviços de segurança eletrônica e infraestrutura tinham a característica de ser ofertas com alto nível de customizações, de uma amplitude grande de materiais e serviços para a implantação dos serviços e da diversidade de formas de contratação pelos clientes.

A adequação realizada, após a aquisição e na fase de integração das duas empresas, foi a criação de novas atividades dentro da estrutura de operações da Empresa B para que fossem traduzidas e/ou ajustadas as necessidades específicas para que pudessem ser suportadas pelas estruturas de suporte da Empresa A.

O suporte sistêmico por meio de implementação de sistema de gestão de recursos da Empresa A, no período da elaboração deste trabalho, estavam em estâncias separadas e sem integração, uma da Empresa A e outra da Empresa B. Este era um ponto fraco da implementação, pois era necessário envio de arquivos por e-mail que, posteriormente, eram manipulados manualmente para a entrada nos respectivos sistemas. Este fato gerava morosidade nos processos e riscos de erros devida à forma manual de manipulação das informações.

A manutenção das equipes de operações da Empresa B, responsáveis pela implantação e pós-vendas dos serviços, era um ponto forte, pois dispunha de conhecimento técnico, experiência comprovada e relacionamento com os clientes. Entretanto, a inclusão de atividades de suporte para o ajuste após da transferência das áreas de suporte para a Empresa A era outro ponto fraco, pois retirava o foco da equipe operacional da Empresa B nas atividades primárias, ou seja, nas atividades que tinham relacionamento com os clientes e conseqüentemente diminuindo a percepção de qualidade nos serviços prestados pela Empresa B.

4.1.3 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

A partir dos aspectos identificados nas análises dos ambientes externos e internos e dos recursos e capacidades das empresas envolvidas foram definidas três alternativas para a solução do problema de estrutura inadequada da equipe de operações da Empresa B para adaptar-se à nova realidade de requisitos nos processos de suporte e permitir focar-se aos processos primários e garantir o cumprimento dos indicadores de desempenho dos projetos.

A primeira alternativa era “adaptar os processos e sistemas dentro das diversas áreas de suporte da Empresa A para que fossem realizadas as atividades de suporte de forma completa com foco nas equipes da área de operações da Empresa B nas atividades primárias e exclusão das atividades de suportes transferidas para a equipe de operações da Empresa B em um prazo máximo de 90 dias”. O objetivo era aumentar o foco e da eficiência da equipe de operações da Empresa B e que resultaria no aumento da percepção de qualidade nos serviços prestados ao cliente.

A segunda alternativa era “integrar os sistemas da Empresa A com os sistemas da Empresa B, para que as áreas de Suportes da Empresa A continuassem recebendo as informações de forma padronizada e sem peculiaridades com a redução das complexidades de manipulações manuais de inserção e obtenção de informações em um prazo de 90 dias”. O objetivo desta alternativa era manter a forma das áreas de suporte da Empresa A e facilitar os processos de suporte executados pela equipe de operações da Empresa B e, assim, aumentar a sua eficiência e, conseqüentemente, aumentar a percepção de qualidade nos serviços prestados ao cliente.

A terceira alternativa era “revisar a estrutura da equipe de operações e respectivos processos para dispor de equipes focadas em atividades de processos primários com contatos com os clientes e outras equipes focadas em atividades de processos de suporte com contato com as áreas de suporte da Empresa A, mantendo as estruturas e processos das áreas de suporte da Empresa A, aumento de eficiência da equipe de operações com equipes focadas em processos primários e suportados por outras equipes que teriam a especialização dos processos de suporte com a Empresa A em um prazo de 90 dias”.

O objetivo desta terceira alternativa era manter a forma das áreas de suporte da Empresa A, eliminar a necessidade de investir em custos e tempo de integrações entre os sistemas da Empresa A com a da Empresa B, mas focando uma equipe na área de operações da Empresa B nos processos primários suportada por uma outra equipe na Empresa B especializada em processos de suporte e que seria a interface com as áreas de suporte da Empresa A e, assim, aumentar a eficiência da equipe de operações e conseqüentemente ter um aumento da percepção de qualidade nos serviços prestados ao cliente.

4.2 SOLUÇÃO ADOTADA

As alternativas foram apresentadas ao diretor geral da Empresa B, diretor comercial e diretor de operações e, após análise foi decidido pela execução da terceira alternativa de “revisar a estrutura da equipe de operações e respectivos processos para dispor de equipes focadas em atividades de processos primários com contatos com os clientes e outras equipes focadas em atividades de processos de suporte com contato com as áreas de suporte da Empresa A, mantendo as estruturas e processos das áreas de suporte da Empresa A, aumento de eficiência da equipe de operações com equipes focadas em processos primários e suportados por outras equipes que teriam a especialização dos processos de suporte com a Empresa A em um prazo de 90 dias”.

A decisão foi feita por meio dos critérios de tempo e o baixo custo de implementação, visto que envolveria somente uma revisão de estrutura e de processos somente dentro da Empresa B. Não envolveria revisões de processos dentro da Empresa A que, devido às suas especificidades e dimensões, seria um processo muito mais demorado que 90 dias e com alta resistência em mudanças. Não necessitaria também integrações de sistemas que, devido à sua complexidade, seria também um processo mais demorado que 90 dias e com alto custo de implementação.

4.3 RESULTADOS ESPERADOS

Um dos principais objetivos com a implantação deste projeto foi oferecer uma melhor experiência aos clientes na implantação dos projetos de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura vendidos pela Empresa A e Empresa B.

Para materializar o conceito de melhor experiência dos Clientes na implantação dos projetos era importante ter em consideração que os clientes contratavam os serviços de segurança eletrônica e respectivos serviços de infraestrutura como parte de um objetivo estratégico, quer fosse de redução de custo ou de diferenciação no mercado. Era de se esperar que, para os clientes, a sua melhor experiência fosse o cumprimento dos tempos de execução, conforme o planejamento de implantação do seu projeto, pois desta forma os clientes teriam os seus objetivos internos atendidos e poderiam focar-se em outros eventuais projetos no sentido de cumprir os seus objetivos estratégicos.

Em uma visão interna na Empresa B, para que fosse atingido o objetivo de cumprir os prazos de implantação dos projetos dos Clientes era esperado, com a implantação deste projeto, que os processos de compras, contratos, estoque e logística tivessem os seus prazos de execução otimizados e cumpridos conforme cronograma definido e planejado com os Clientes. A meta estabelecida foi a análise preliminar de todas as especificações de entrada aderente com as necessidades das áreas administrativas da Empresa A para que fossem evitados retrabalhos e consequentes atrasos por meio de pessoas dedicadas nos processos de suporte, retirando este ônus da equipe que tinha interação com a equipe de execução da obra e com o cliente.

Um complemento no conceito de melhor experiência dos clientes na implantação dos projetos era clareza, objetividade, segurança e fluidez nos contatos necessários entre as áreas de administrativas do Cliente e a Empresa B e nas respectivas trocas de informações. Durante a execução da obra, mensalmente, realizava-se a medição dos serviços executados e respectivos equipamentos e materiais aplicados para a aprovação

da respectiva emissão de notas fiscais da Empresa B para os clientes. A descrição de todos os itens necessários para a emissão da Nota Fiscal era um item crítico, pois uma imprecisão em qualquer item na nota fiscal representava o seu cancelamento e a emissão de uma nova nota fiscal. Uma vez que as áreas administrativas, tanto do Cliente quanto da Empresa B, trabalhavam com tempos curtos e específicos durante o mês, a melhor experiência destas áreas era a recepção correta da nota fiscal, sem a necessidade de retrabalhos.

Na Empresa B, o resultado de clareza, objetividade, segurança e fluidez nas comunicações entre Empresa B e as áreas administrativas do Cliente estava planejado para ser obtido por meio da interação do gerente do projeto da Empresa B com as áreas administrativas do cliente. O gerente de projeto deveria ser o interlocutor único da Empresa B com as diversas áreas do cliente da Empresa B e deveria contar com pessoas dedicadas e especializadas nos processos de suporte na Empresa B e que realizariam toda a interface com as áreas administrativas da Empresa A.

Com a melhora da estrutura da equipe de operações da Empresa B e respectivos processos era esperado uma melhora no nível de satisfação dos funcionários da Empresa B. Papéis, responsabilidades, objetivos e processos bem definidos evitariam o desgaste com conflitos entre as diversas áreas da Empresa B e da Empresa A, seja por indefinições, retrabalhos ou realizações de horas extras para cumprimentos de atividades não previstas.

Para a Empresa A e Empresa B os resultados econômicos e financeiros esperados era garantir os faturamentos conforme o planejamento, realização dos custos da obra sem desvios e evitar eventuais multas por atrasos de execução da obra para garantir a rentabilidade dos projetos.

4.4 RECURSOS E CAPACIDADES NECESSÁRIOS

Para a revisão da cadeia de valor, macroprocessos, processos e procedimentos seria necessária a definição e disponibilização de funcionários chave da equipe de operações da Empresa B e da Empresa A de cada um dos processos para que pudessem ser entrevistados. A disponibilização destes recursos era crítica para a execução do projeto, uma vez que o objetivo era a definição de uma estrutura organizacional adequada que atender a requisitos de processos bem mapeados e definidos.

Dentro da estrutura da equipe de operações da Empresa B, a equipe de gerente de projetos deveria ser focada em atividades de gestão do projeto tendo a função de ser a interface única com os pontos de contato do cliente. Esta equipe de gerente de projetos

era a área que dispunha de todo o conhecimento do projeto, que realizaria o planejamento da implantação, faria todo o acompanhamento das equipes alocadas ao projeto e que justificaria ser a melhor área para ser o único ponto de contato do Cliente.

Na equipe de operações da Empresa B, deveriam ser alocadas pessoas dedicadas para as atividades dos processos de suporte que precisariam ser treinadas para serem as pessoas especialistas e que conheceriam todos os detalhes dos processos de suporte realizadas pelas equipes da Empresa A. Seria necessária esta especialização e concentração em um grupo pequeno de pessoas dentro da estrutura de operações da Empresa B para que o conhecimento não ficasse disperso o que poderia resultar em perda de eficiência pelo uso esporádico do conhecimento.

Para a documentação e publicação dos processos seria necessária a utilização dos aplicativos do Office 365, em especial o Microsoft *Teams*, com o objetivo de ser um local de fácil acesso a todos os funcionários e com a vantagem de ser uma ferramenta colaborativa para envio de dúvidas e/ou sugestões de melhoria nos processos e de rápida para a sua atualização.

5 PLANO DE AÇÕES

Nesta parte do trabalho está descrito o plano de ação definido para revisar a estrutura da equipe de operações e seus respectivos processos.

5.1 AÇÕES PREVISTAS

O pesquisador foi o coordenador do projeto e participou do grupo de trabalho que realizou todas as etapas de planejamento, execução e pós-implantação ao longo da intervenção.

Todo o planejamento do projeto foi realizado com base nos resultados esperados descritos no capítulo anterior, sendo o principal a melhoria na experiência do cliente, quer seja no cumprimento do prazo de implantação do projeto, assim como a efetividade das transações que necessitam de contatos entre a Empresa B e as áreas administrativas dos clientes. O planejamento do projeto foi dividido em três etapas conforme descritas adiante:

Na primeira etapa seria a definição da cadeia de valor da diretoria de operações. A necessidade de iniciar-se com a definição da cadeia de valor era de entender quais as necessidades dos clientes que resultavam em valor nos produtos e serviços da Empresa B, na visão do Cliente.

Dentro da definição da cadeia de valor seriam elencados os macroprocessos. Segundo (Association of Business Process Management Professionals Brasil [ABPMP Brasil], 2013), os macroprocessos podem ser subdivididos em três tipos que ajudarão na solução do problema de adequação da estrutura e processos da Empresa B. Com o primeiro grupo, seria possível identificar o grupo de macroprocessos principais da empresa e que efetivamente entregavam valor ao cliente e por meio de uma visão ponta a ponta, ou seja, interfuncional.

O segundo grupo seriam os macroprocessos que proveem suporte ao primeiro grupo de macroprocessos, geralmente atravessam fronteiras funcionais, não geravam diretamente valor aos clientes, mas seriam fundamentais e estratégicos nas organizações por possibilitar o aumento da capacidade de efetivamente realizar o primeiro grupo de macroprocessos. O terceiro grupo seriam os utilizados para medir, monitorar e controlar as atividades da empresa. Ele garantia que os dois primeiros grupos atingissem as suas metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Uma característica importante era que este grupo não tinha contato direto com os clientes e não geravam diretamente valor

aos clientes, mas eram fundamentais e estratégicos à organização por possibilitar a gestão e direcionamento da empresa.

Os principais objetivos desta etapa era garantir o entendimento do valor entregue ao cliente e identificar os macroprocessos que tinham relacionamento com o cliente que direcionaria os trabalhos da segunda etapa.

Na segunda etapa seria analisada e definida uma nova estrutura organizacional na área de operações da Empresa B para obter o resultado de fornecer a melhor experiência ao cliente. A identificação dos grupos de macroprocessos realizada na etapa anterior serviria de apoio para a definição da nova estrutura organizacional. Seria priorizada a divisão de áreas que participavam ativamente com a produção de valor ao cliente das demais áreas que prestavam atividades de suporte administrativos e atividades de administração do negócio dentro da Empresa B.

O que se esperava nesta etapa era ter uma nova estrutura organizacional que contemplasse uma equipe focada na produção de valor ao cliente. Esta equipe deveria contar com o apoio de duas outras equipes que executassem os demais macroprocessos da empresa e que tivessem relacionamento com as equipes da Empresa A. Com esta equipe focada era esperado um aumento na experiência proporcionado aos clientes.

A terceira e última etapa do trabalho seria a escrita e documentação dos processos. Nesta etapa a nova estrutura já estaria definida e, portanto, seria possível a utilização de pessoas chave das áreas para a escrita e documentação dos processos. O direcionamento que seria dado nesta etapa era que fosse utilizada uma ferramenta colaborativa de fácil acesso de todos os profissionais da Empresa B, que eles pudessem interagir com os responsáveis dos processos para tirar dúvidas e/ou enviar sugestões de correções ou mesmo melhorias e por fim que os responsáveis dos processos pudessem atualizá-los de forma fácil e ágil. O objetivo era ter uma documentação de fácil acesso e atualizado constantemente conforme os desafios encontrados no dia a dia dos seus respectivos trabalhos.

Nesta etapa também seria definida uma organização de processos, em que as pessoas chave identificadas nesta etapa e que realizariam a escrita dos processos seriam definidas como as responsáveis pelo ciclo de vida dos processos. Elas seriam os pontos de contato para dúvidas, alterações, inserções e exclusões de qualquer atividade dentro dos processos que estão dentro da sua responsabilidade.

5.2 PREVISÕES SOBRE INVESTIMENTOS, CUSTOS E RETORNOS

Não existiram previsões de investimentos e/ou custos na implantação deste projeto.

Todo o projeto seria realizado por meio de entrevistas e elaboração dos trabalhos dos funcionários da Empresa B sem a necessidade de contratação de terceiros para a realização e/ou condução das atividades.

A ferramenta definida para a documentação e publicação dos processos já estava implantada na Empresa B. O que seria realizada foi a criação e customização de recursos em aplicações já disponíveis.

5.3 FONTES DE FINANCIAMENTO

Não existiu a necessidade de fontes de financiamento, uma vez que não existiam previsões de investimentos e/ou custos na implantação deste projeto.

5.4 ANÁLISE DOS RISCOS

O sucesso na intervenção de projetos e os seus desempenhos podem ser avaliados por meio de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são estabelecidos no início ou identificados durante a sua execução. Segundo (Oliveira, Cruz, & Oliveira, 2018) “FCS representam práticas organizacionais, estratégias, táticas, métodos, ferramentas, técnicas e ações motivacionais que, quando bem executadas, contribuem para aumentar as probabilidades de sucesso, alcançando competitividade”.

Levando-se estes fatos em consideração os FCS definidos foram: comprometimento da alta gerência, disponibilidade das pessoas para a execução das atividades, Comunicação eficaz sobre os objetivos e a importância do projeto e conhecimento e habilidades das pessoas para a documentação do projeto.

Portanto, os principais riscos do projeto foram:

- Falta de comprometimento da alta gerência.
- Falta de disponibilidade das pessoas para executarem as atividades.
- Falha na comunicação sobre os objetivos e a importância do projeto.
- Falta de conhecimento e habilidade das pessoas para a documentação dos processos.

Analisados os riscos acima enumerados seria necessário um plano de ação para a minimização ou mitigação conforme destacados abaixo:

- Risco: Falta de comprometimento da alta gerência:

- Ação: A alta gerência deveria estar comprometida durante toda a implementação do projeto, participando das reuniões de acompanhamento do projeto no sentido de garantir o comprometimento da equipe de projeto com o cumprimento dos objetivos dentro do prazo e com a qualidade esperada.
- Risco: Falta de disponibilidade das pessoas para a execução das atividades.
- Ação: A alta gerência deveria também garantir a disponibilidade dos membros do projeto na execução das atividades necessárias, evitando que as atribuições do dia a dia impedissem na execução deste projeto.
- Risco: Falha na comunicação sobre os objetivos e a importância do projeto.
- Ação: A comunicação dos objetivos e a importância do Projeto deveria ser feita por meio de reunião inicial com toda a equipe para garantir o seu correto entendimento e evitar confusões de escopo.
- Risco: Falta de conhecimento e habilidade das pessoas para a documentação dos processos.
- Ação: Um treinamento sobre os principais conceitos de processos deveria ser ministrado e um modelo de referência deveria ser fornecido aos membros da equipe de projeto para alinhamento de conhecimentos e padronização entre todos os processos. Adicionalmente deveria ser incluído no treinamento a utilização das ferramentas que seriam adotadas na ferramenta *Teams* do pacote Office 365 da Microsoft para que os membros da equipe soubessem como utilizá-lo e poder escrever os processos que estariam sob suas respectivas responsabilidades.

6 INTERVENÇÃO

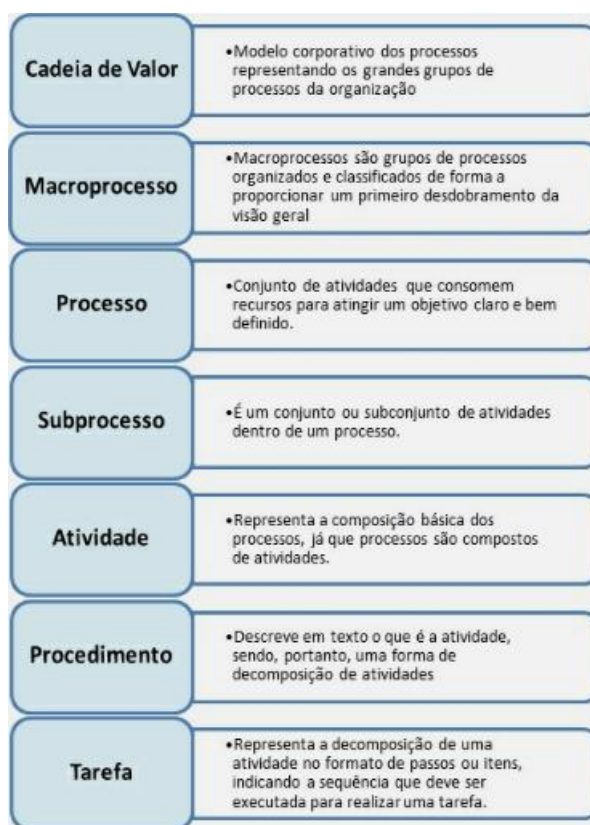
O processo de Intervenção foi a execução das três etapas definidas no plano de ação.

1ª Etapa: Definição da cadeia de valor e macroprocessos

Segundo (Porter, 1989) a cadeia de valor de uma empresa é o conjunto de todas as suas atividades de criação de valor e geração de custos. As atividades e a cadeia de valor geral na qual estão integradas são as unidades básicas da vantagem competitiva.

A cadeia de valor e os macroprocessos são os dois primeiros elementos dentro da hierarquia de processos. Segundo (Lima Silva, 2017) a hierarquia de processos representa desde o elemento mais macro que norteia todas as descrições dos processos até o elemento mais micro que são as descrições das tarefas executados conforme a Figura 5.

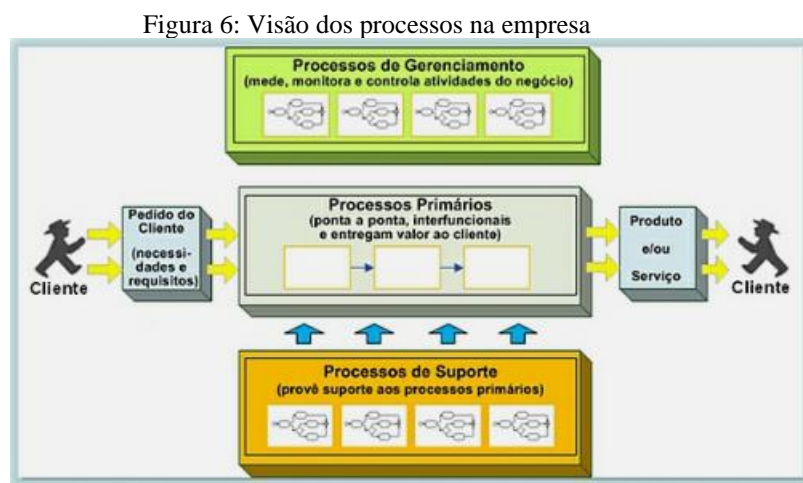
Figura 5: Hierarquia de Processos



Fonte: Lima Silva (2017)

Segundo (Lima Silva, 2017), a cadeia de valor é uma visão de mais alto nível da organização, representa, portanto, a reunião de grandes grupos de processos que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto.

Para a representação da cadeia de valor não há uma regra única, nem mesmo unanimidade. Cada empresa cria ou define seu estilo de representar a cadeia de valor. Mas há um consenso: a representação da cadeia de valor apresentando três grupos ou áreas separadas e claramente delimitadas, relativas aos três tipos de processos: processos primários, processos de suporte e processos de gestão (Lima Silva, 2017). Processos primários são os processos principais da empresa, interfuncionais (visão ponta a ponta), agregam e entregam valor ao cliente. Processos de suporte proveem suporte aos processos da empresa, não produzem diretamente os produtos e serviços da empresa. Já os processos de gerenciamento aplicam-se à medição, monitoramento e controle das atividades do negócio. A Figura 6 demonstra uma visão dos processos na empresa representados pelos três grupos acima descritos.



Fonte: Lima Silva (2017)

De acordo com o BPM CBOK, processos primários “constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço” (ABPMP Brasil, 2011, p. 36). Tem o objetivo de atender as necessidades dos clientes, são iniciadas pelos próprios clientes, por meio dos pedidos ou da percepção da empresa sobre as necessidades e requisitos que possam atendê-los. Estes processos, além de se iniciarem pelo cliente, também terminam no cliente, pois o atendem diretamente na entrega do produto ou serviço. Na Figura 6 pode-se observar que os processos primários iniciam pelo cliente e terminam no cliente.

Os processos de suporte são organizados para prover suporte aos processos primários. Uma das suas principais características é o fato de que não geram valor direto aos clientes. Geralmente atravessam fronteiras funcionais, mas podem estar localizados

apenas dentro de áreas funcionais (Lima Silva, 2017). Na Figura 6 pode-se observar que os processos de suporte provem suporte aos processos primários e que não geram valor direto aos clientes.

Os processos de gerenciamento são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócios. Asseguram que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais (Lima Silva, 2017). De acordo com o BPM CBOOK, processos de gerenciamento são aqueles que objetivam “medir, monitorar, controlar atividades e administrar o presente e o futuro do negócio” (ABPMP Brasil, 2011, p. 37). Processos de gerenciamento também não agregam diretamente valor aos clientes, mas são necessários a fim de assegurar que a organização opere de maneira efetiva e eficiente e de acordo com os objetivos e metas de desempenho.

De acordo com (Lima Silva (2017), os macroprocessos são grupos de processos organizados e classificados de forma a proporcionar um primeiro desdobramento da visão geral. Podem conter vários processos ou subprocessos. Também podem ser entendidos como um conjunto de processos que são executados tendo foco na realização de objetivos e metas da empresa. Macroprocessos podem ser executados dentro de uma única área ou departamento ou perpassar um ou vários departamentos, áreas ou mesmo unidades de negócio.

Na organização, macroprocessos existem no conceito de reunir um ou mais processos com algo em comum ou assuntos que podem ser agrupados. A integração entre os macroprocessos e a estratégia é fundamental para a competitividade da organização. Podem ter vários níveis de decomposição, de modo a permitir uma visualização do mais alto nível ou mais detalhada dos processos e sua sequência constituinte. Uma cadeia de valor permite, portanto, o mais alto nível de visualização dos vários macroprocessos de uma organização, podendo ser referenciada como o grande macroprocesso da organização. Algumas empresas e profissionais denominam essa primeira visão como Nível 0. A sua representação de macroprocessos é mais livre, não precisando seguir os preceitos da representação de processos, pois não representamos as atividades, mas apenas os processos e suas interligações estratégicas para entendimento de como o macroprocesso entrega valor (Lima Silva, 2017).

Na Empresa B não se tinham os todos os processos documentados e estavam disponíveis somente algumas documentações limitadas de processos de compras, fruto de requisitos de auditorias anteriores que demonstraram a necessidade de documentar processos que apresentaram falhas de cumprimentos das políticas corporativas de

compras. Tampouco existia o conceito de cadeia de valor, processos primários, processos de suporte, processos de gestão e macroprocessos descritos acima.

O desafio desta primeira etapa foi o levantamento dos processos, por meio de entrevistas aos principais interlocutores da diretoria de operações, e posteriormente fazer a junção da visão das diversas áreas que determinado processo atravessava e poder agrupá-los em macroprocessos com base em suas funções em comum.

Uma vez levantado os macroprocessos, foi realizado um estudo para entender quais eram os que agregam e entregam valor ao cliente no sentido de identificá-los e classificá-los como processos primários. Foram identificados também os macroprocessos que não geram valor direto aos clientes, mas que proviam suporte aos processos primários, estes macroprocessos foram definidos como processos de suporte. E por fim foram identificados os macroprocessos que seriam definidos como processos de gestão que realizavam os processos de medir, monitorar e controlar atividades de negócios e que garantiam que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais.

O resultado desta etapa foi a definição de uma cadeia de valor da diretoria de operações da Empresa B, representando todos os seus macroprocessos, que consegue destacar quais são os processos que agregam valor ao cliente e que deverão ser executados por equipes dedicadas a estas atividades, uma vez que tais processos são críticos e são os chamados momentos da verdade, que são todos os momentos em que o cliente tem algum contato com a empresa e que gera a impressão ou opinião do cliente a respeito da qualidade dos serviços prestados por ela (Carlzon, 2011).

Outro fruto do resultado desta etapa é a definição dos processos de suporte e de gerenciamento. Estes processos têm as interfaces com a Empresa A e, portanto, as pessoas que irão executá-los não poderão executar os processos primários, fato que ocorria antes da realização deste projeto.

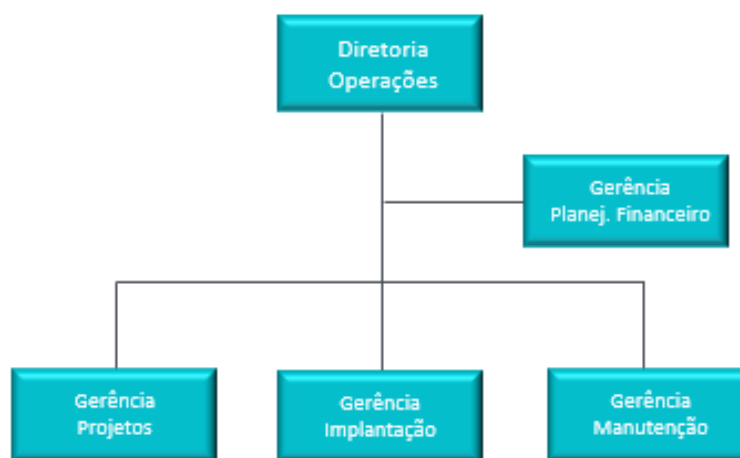
O resultado da elaboração da cadeia de valor da diretoria de operações da Empresa B e respectivos macroprocessos distribuídos entre os processos primários, de suporte e de gestão está disponível no Apêndice B.

2ª Etapa: Definição da nova estrutura

A estrutura da diretoria de operações estava definida antes do início do projeto conforme o ciclo de vida dos projetos de implantação e manutenção: a) gerência de projetos, onde eram executadas todos os processos iniciais para a transição do projeto da

fase de pré-vendas para o início do projeto de implantação ou de manutenção, b) gerência de implantação, onde eram executadas todas as atividades necessárias para a implantação dos projetos, desde o planejamento da implantação, passando pelo processos de suprimentos, gestão de recursos humanos, gestão de prestadores, gestão de contratos, gestão de compras, gestão de faturamento e gestão de processos e sistemas e c) gerência de planejamento financeiro, onde eram executadas todos os processos de gestão financeira dos projetos de implantação e de manutenção. A Figura 7 representa a estrutura organizacional inicial da diretoria de operações.

Figura 7: Estrutura organizacional inicial da diretoria de operações Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor

Com o objetivo de definir uma nova estrutura organizacional na diretoria de operações da Empresa B que visa gerar o máximo de valor ao cliente, foi priorizado uma estrutura que atendesse a premissa que as equipes que executassem os processos primários deveriam ser diferentes das equipes que executassem os processos de suporte e de gestão. Além de gerar o máximo de valor ao cliente, a nova estrutura organizacional deveria isolar equipes que seriam as únicas interfaces com as áreas de suporte da Empresa A com o benefício da especialização destas interfaces nos processos rígidos da Empresa A.

O resultado da elaboração da nova estrutura organizacional da diretoria de operações da Empresa B e respectivas associações com os processos primários, de suporte e de gestão, assim como os seus respectivos macroprocessos está disponível no Apêndice C. Com esta nova estrutura organizacional seria possível que as equipes que tivessem relacionamento direto com os clientes pudessem desempenhar as suas funções focadas

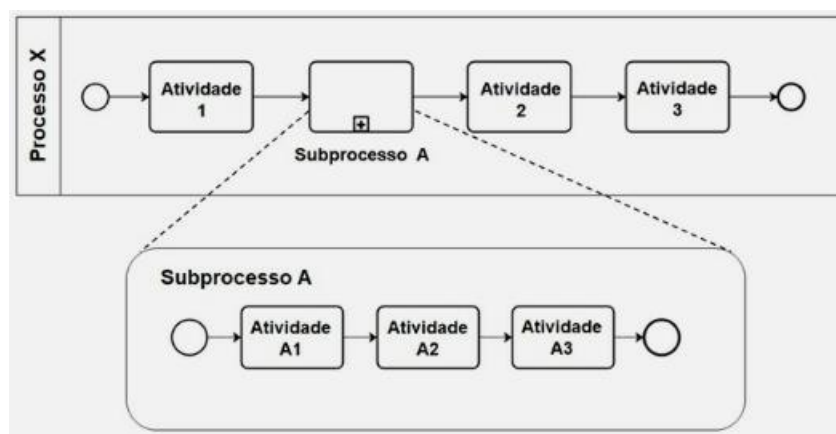
nas necessidades dos clientes e com o máximo de atenção, pois estas equipes seriam suportadas por equipes que executarão os processos de suporte e de gestão que executarão todos os processos que dependam de interfaces com as equipes de suporte da Empresa A e liberando as equipes dos processos primários das complexidades e rigidez dos processos junto a Empresa A.

3ª Etapa: Escrita e divulgação dos processos

De acordo com o BPM CBOOK, “um processo é um conjunto definido de atividades e comportamentos realizados por humanos ou máquinas para atingir uma ou mais metas” (ABPMP Brasil, 2011, p. 67).

Processos podem conter atividades e subprocessos. Uma representação de um processo pode ser apenas por atividades, ou por subprocessos ou por uma mistura de ambos (atividades e subprocessos). De acordo com o BPM CBOOK, subprocesso é a “decomposição de um processo de negócio por afinidade, objetivo ou resultado” (ABPMP Brasil, 2011, p. 436). Subprocesso, portanto, é um conjunto ou subconjunto de atividades que encapsulamos e rotulamos com alguma denominação única, que passa a ser o nome do subprocessos, o que pode ser visto na Figura 8. Podem ter atividades diferentes com diferentes responsabilidades, não necessariamente restrita a uma única área ou setor (Lima Silva, 2017).

Figura 8: Processos e sua constituição



Fonte: Lima Silva (2017)

Todo processo é composto de várias atividades que possuem papéis e responsabilidades associadas. Pode-se considerar que, em um processo, cada atividade deve agregar um pouco de valor, ou acrescentar algo no produto ou resultado esperado

do processo a que pertence. Atividades fazem parte da composição básica dos processos e subprocessos, conforme pode ser visto na Figura 9.

(Cruz, 2005) define atividades como um conjunto constituído por instruções, mão de obra e tecnologias e tendo a função de processar as suas entradas e ter como resultado parte do produto de um processo. (Cruz, 2005) define também que as atividades são compostas de Procedimentos e Tarefas. Procedimentos identificam o que as atividades possuem por responsabilidade realizar, como, quando, utilizando quais recursos e de que forma.

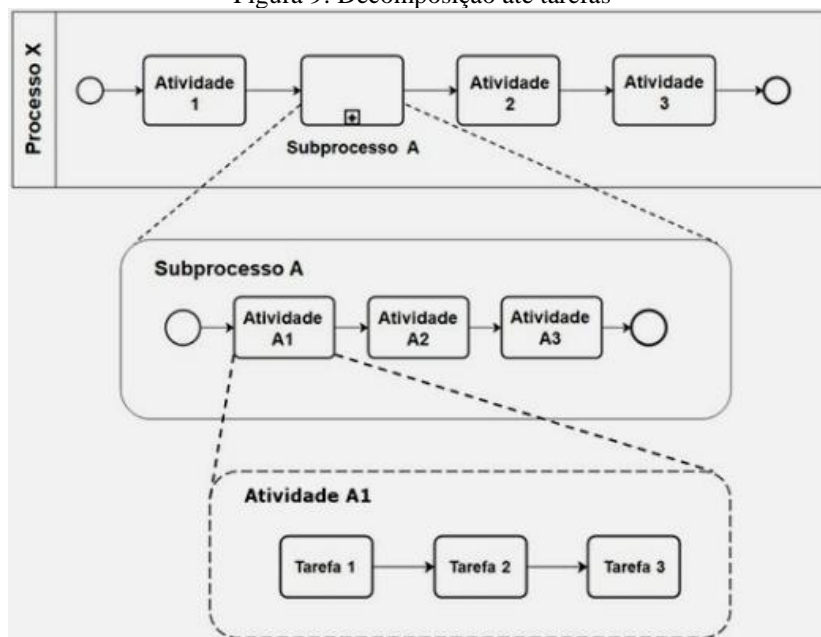
Tarefa representa uma decomposição de uma atividade. Mesmo com a possibilidade de ter procedimentos apoiando o entendimento das atividades, (Cruz, 2005) explica que procedimentos em si, no formato que são descritos, não esclarecem por onde a pessoa deve começar e nem qual ordem deve seguir para finalizar a execução de uma atividade. Tarefas se tornam importantes nesse papel de indicar claramente esse passo a passo na ordem necessária.

Na versão 3.0 do BPM CBOOK o conceito de tarefas ficou mais completo:

São decomposições de atividades e representam um conjunto de passos ou ações executadas para realizar um trabalho. Essas tarefas logicamente relacionadas quando encadeadas completam a atividade. Tarefas geram um resultado definível que corresponde a partes do produto, podem ter suporte automatizado ou não e algumas podem ser totalmente automatizadas (ABPMP Brasil, 2011, p. 437).

Tarefas podem, portanto, ser entendidas como sendo uma decomposição das atividades, em que são representadas em forma de passos, em formato de itens ou passo a passo, ou em ações em um fluxo, conforme Figura 9.

Figura 9: Decomposição até tarefas



Fonte: Lima Silva (2017)

Uma vez que a nova estrutura já estava definida, a estratégia para o levantamento e documentação dos processos foi a utilização de pessoas chave das áreas para a escrita e documentação dos processos e os quais seriam denominados como os donos dos processos que teriam a responsabilidade de elaboração, publicação, resposta a consultas e suas respectivas atualizações quando necessário.

Com base na dificuldade de publicação, consulta e atualização dos processos da forma tradicional de escrita em documentos em diretórios corporativos e na disponibilidade de ferramentas mais atuais que se beneficiam da facilidade de publicação, acesso, interatividades com os donos dos processos foi definido que seria utilizada a ferramenta *Teams* do pacote Microsoft 365.

O resultado da documentação dos processos dentro da ferramenta *Teams*, onde os funcionários podem acessar rapidamente, está disponível no Apêndice D.

Um detalhamento da tela de cada um dos processos documentados e publicados, com seus respectivos processos, atividades, procedimentos e tarefas, está disponível no Apêndice E.

7 AVALIAÇÃO

7.1 PROCEDIMENTOS DE AVALIAÇÃO

Para execução da avaliação, utilizaram-se metodologias qualitativas de pesquisa para a avaliação dos resultados e impactos do projeto em duas etapas:

Na primeira etapa foi utilizada a técnica de coleta de dados por observação participante completa com o objetivo de capturar os comportamentos e percepções da alta direção, gerentes e colaboradores da Diretoria de Operações da Empresa B.

Os métodos de observação são aplicáveis para a apreensão de comportamentos e acontecimentos quando eles se produzem, sem a interferência de documentos ou pessoas (Ferreira, Torrecilha, & Machado, 2012). A observação atenta dos detalhes coloca o pesquisador dentro do cenário de forma que ele possa compreender a complexidade dos ambientes psicossociais, ao mesmo tempo em que lhe permite uma interlocução mais competente (Zanelli, 2002).

O pesquisador foi o coordenador do projeto e participou do grupo de trabalho que realizou as etapas de estudo da cadeia de valor, da definição da nova estrutura, da documentação, publicação e treinamento dos processos e no pós-implantação de cada uma destas etapas ao longo da intervenção.

O método de observação participante apresenta a limitação das expectativas pré-concebidas pelo observador e que podem conduzir a ignorar certas influências nos comportamentos observados e a exagerar outras. Este problema – denominado de enviesamento do observador (Kenrick, Neuberg, & Cialdini, 1999) – reside na possibilidade de o observador intuir ou adivinhar acerca do que espera encontrar, indo assim ao encontro das hipóteses que formulou (Mónico, Alferes, Parreira, & Castro, 2017).

Para minimizar as limitações do método de observação, na segunda etapa de coleta de dados para a avaliação foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o diretor de operações e seus três gerentes: área de projetos, implantação e manutenção, Área de suporte administrativo e área de planejamento financeiro. A Figura 10 apresenta o perfil dos entrevistados, objetivos e respectivas perguntas das entrevistas.

Figura 10: Perfis, objetivos e perguntas da entrevista

Entrevistado	Objetivo	Perguntas
Diretor de Operações	Obter a visão integrada dos impactos de eficiência operacional após a implantação do projeto.	1) Após a implantação da nova estrutura organizacional da Diretoria de Operações, qual é a sua avaliação dos resultados obtidos? 2) Quais foram os principais desafios para a mudança e os principais fatores que contribuíram para os resultados obtidos?
Gerente da Área de Projetos, Implantação e Manutenção	Avaliar os impactos de eficiência ao transferir os processos de suporte para outra gerência.	
Gerente da Área de Suporte Administrativo	Avaliar os impactos de eficiência operacional após serem concentrados em uma área focada em processos de suporte e mudando a relação com a Gerência de Projetos, Implantação e Manutenção para fornecedores de serviços e serem a interface única com as áreas de suporte da Empresa A.	
Gerente da Área de Planejamento Financeiro	Avaliar os impactos na eficiência operacional da Diretoria de Operações da Empresa B após a reestruturação com vistas a qualidade das previsões de informações de receita e custos dos projetos.	

Fonte: Elaborado pelo autor

7.2 RESULTADOS DA AVALIAÇÃO

Durante a evolução da implantação deste trabalho foi observado o aumento do grau de consciência da alta gestão da Empresa B da necessidade de adequação de sua estrutura organizacional para que ela pudesse melhorar a sua eficiência operacional e maximizar a entrega e percepção de valor a seus clientes.

Por meio dos trabalhos de definição da cadeia de valor da diretoria de operações da Empresa B e o seu embasamento com definições acadêmicas, observou-se uma mudança de paradigma, diminuição da resistência a mudanças e percepção dos gestores que a estrutura atual focada em gerências responsáveis por 100% das atividades na execução de projetos, implantação e manutenção não era mais eficiente após a transferência das áreas de finanças, contabilidade, jurídica, compras, estoque para a Empresa A e se justificava uma alteração da atual estrutura organizacional. Após a finalização da definição da cadeia de valor, observou-se uma facilidade e abertura dos gestores na redistribuição de processos em novas gerências, na divisão de responsabilidades e realocação de pessoas.

Após o comunicado da nova estrutura organizacional foi observado muita incerteza da necessidade da mudança e de sua efetividade entre os colaboradores da diretoria de operações da Empresa B, mas observou-se que o entusiasmo da alta direção e de seus gestores foi um fator importante para dar uma certa credibilidade do que estava sendo proposto e voto de fé que os problemas atuais seriam resolvidos. Ao longo dos trabalhos de definição e publicação dos novos processos, foi observada a importância do

papel dos gestores em direcionar os trabalhos e mitigar as dúvidas e eventuais conflitos de interesses entre o grupo de trabalho. Também foi observado que com o aumento do entendimento do funcionamento da nova estrutura organizacional e da visibilidade de solução dos problemas atuais, o grau de incerteza e resistência à mudança das equipes foi se transformando em certeza da necessidade da mudança e percepção de ganhos para os clientes, para a empresa e para os funcionários.

Após a publicação dos processos, pode-se observar a adoção de formas mais eficientes de trabalho: restabeleceu-se o papel de cliente interno, para a equipe que executa os processos primário, e o papel de fornecedor interno de processos de suporte para a equipe da gerência de suporte administrativo e tramitação. Ficou evidente as melhorias nos entregáveis nas reuniões de acompanhamento de projetos, tanto entre as áreas internas da Empresa B e Empresa A quanto com os clientes.

As melhorias observadas e destacadas pelo observador podem conter limitações de sua percepção. Neste sentido, em abril de 2022 foram conduzidas entrevistas semiestruturada com o diretor operacional e os três Gerentes da nova estrutura para mitigar as possíveis limitações da percepção do observador.

O diretor de operações respondeu, sobre a sua visão integrada dos impactos de eficiência operacional após a implantação do projeto, que o fator chave de sucesso foi o entendimento da entrega de valor e a respectiva cadeia de valor de sua estrutura organizacional e a separação da área que tem relacionamento com os clientes da área que tem relacionamento com a Empresa A:

A nova estrutura organizacional está muito mais eficiente, focada, organizada e balanceada. Acredito que a segregação de equipes que tem relacionamento com o cliente da que tem relacionamento com a Empresa A seja o fator chave de sucesso do projeto de reestruturação. A complexidade da execução dos processos junto das áreas de suporte da Empresa A continua, mas hoje tenho uma equipe dedicada que trata de forma exclusiva a priorização dos pedidos e qualquer mudança de processos e utilização de sistemas da Empresa A. A equipe de Projetos, Implantação e Manutenção melhorou consideravelmente a sua eficiência, pois estão focados nas atividades de planejamento, monitoramento e controle dos projetos. Os reflexos na melhora de eficiência da nova estrutura organizacional foram sentidos pelos clientes e que podem ser verificados na finalização dos cinco grandes projetos que estavam com os seus prazos de finalização sendo continuamente postergados e que foram finalizados com êxito no final do ano de 2021.

O gerente da área de projetos, implantação e manutenção respondeu, sobre a sua avaliação dos impactos ao transferir os processos de suporte para outra gerência

informando, que no início ele teve algum receio de perda de controle, mas que ao longo do processo de implantação do projeto entendeu que a sua área precisaria focar nas atividades principais para o planejamento, execução, monitoramento e controle dos projetos e assim melhorar a eficiência das entregas dos serviços aos clientes:

Me lembro do início dos trabalhos, confesso que fiquei desconfortável com a mudança de estrutura, pois perderia o controle da execução de muitos processos que estavam no meu domínio. Mas ao longo do tempo entendi os ganhos da divisão de atividades por gerência. A minha equipe foi aprendendo a utilizar os serviços da gerência de Suporte Administrativo e percebi o ganho de ter uma área que executa as atividades trabalhosas e burocráticas que não eram as atividades foco da minha gerência. Agora percebi positivamente que as minhas equipes ficaram focadas e mais eficientes na execução dos projetos e conseguimos restabelecer o nível de atenção para os entregáveis dos projetos aos clientes.

O gerente de suporte administrativo, quando questionado sobre a sua avaliação sobre a melhora de eficiência operacional após a reestruturação, respondeu que foi e está sendo um desafio grande assumir todas as atividades dos processos de suporte, desempenhar um papel de fornecedor de serviços para a gerência de projetos, implantação e manutenção e ser a interface única com as áreas de suporte da Empresa A. Mas entende que a especialização da sua área nos processos de suporte, sem a necessidade de se envolver nos processos primários, é o fator chave para a melhoria da eficiência de sua equipe:

Ser a área de interface com as áreas de suporte da Empresa A é um desafio constante, pois os processos e sistemas na Empresa A estão sempre mudando e é preciso implantá-las dentro dos processos na Empresa B evitando ao máximo impactos nos processos primários. Mas consegui especializar a minha equipe e nos aproximar das equipes da Empresa A que resultou em uma integração maior entre as equipes e facilidades na execução e eventuais priorização na execução dos pedidos. Para citar um exemplo de constantes mudanças dos processos por parte da Empresa A, recentemente tivemos uma mudança de processos de compras e migração do sistema da Empresa B de tramitação dos pedidos de compras para o sistema da Empresa A, é sempre um desafio mudanças de processos e sistemas, mas todas os processos estão sob a responsabilidade da minha equipe e desta forma isolamos os impactos da gerência de projetos, implantação e manutenção, ficando para eles transparente às mudanças.

O gerente de planejamento financeiro, quando questionado sobre a sua avaliação sobre a melhora de eficiência operacional após a reestruturação, respondeu que percebeu melhora na disponibilização das informações sobre os projetos em termos de qualidade e em atendimento dos prazos de disponibilização:

Com a reestruturação, percebi que as responsabilidades das áreas ficaram mais bem definida em especial da gerência de projetos, implantação e manutenção, que

precisa me informar periodicamente o avanço das previsões das receitas e gastos, melhorou e muito a qualidade e assertividade de suas previsões e minimizando os constantes atrasos de envio das informações. Antes eu precisava ficar justificando para a equipe de controle e gestão financeira da Empresa A sobre os constantes desvios das previsões de receita e despesa dos projetos, hoje os projetos dispõem de assertividade maior de seus resultados o que é bom para a Empresa B e com certeza melhorou a qualidade das minhas interações com as equipes internas e com a Empresa A.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES

A diretoria de operações da Empresa B é responsável pela entrega dos projetos de implantação e manutenção de serviços de segurança eletrônica e de infraestrutura. Após a Empresa B ser adquirida pela Empresa A, as áreas de finanças, contabilidade, jurídica, compras, estoque e logística da Empresa B foram transferidas para a Empresa A. A partir desta transferência estas áreas começaram a atender os pedidos da diretoria de operações da Empresa B. Esta mudança foi a estratégia adotada para uma otimização e sinergias de custos com recursos humanos entre as empresas. A premissa adotada para esta mudança era que não deveriam ter impactos operacionais e na qualidade nas entregas dos projetos aos clientes.

Era esperado que, ao longo do tempo, os processos se tornassem mais eficientes, uma vez que as estruturas da Empresa A eram orientadas a processos e que a Empresa B poderia beneficiar-se de todas as eficiências de processos que a Empresa A poderia oferecer. Entretanto, o que ocorreu com o passar do tempo foi o efeito contrário, os processos começaram a ficar menos eficientes: todos começaram a demorar mais que o normal gerando atrasos nos processos de compras, faturamento, contas a pagar, logística e contratos. Os reflexos na qualidade nas entregas dos projetos aos clientes também acompanharam esta ineficiência e que geraram desgaste no relacionamento com clientes, eventuais notificações e multas por atrasos e um desgaste da imagem da Empresa A e B frente ao mercado.

O estudo realizado identificou que a ineficiência operacional era causada pela não adequação da estrutura organizacional da diretoria de operações da Empresa B após a transferência das áreas de suporte para a Empresa A. A diretoria de operações da Empresa B assumiu mais responsabilidades nos processos de suporte e que demandaram de novos conhecimentos técnicos, relacionamentos com novas áreas e mais tempo de execução.

Revelou-se uma mudança de requisitos no envio de dados do projeto que deveriam constar nos pedidos para dar início dos processos de suporte, pois as áreas de apoio da Empresa A não têm a responsabilidade de buscar tais informações nos documentos dos projetos, elas precisam receber como insumo na entrada do processo. O conhecimento, adequação às políticas e constantes mudanças de processos/ sistemas da Empresa A também foram fatos que contribuíram para a demora da execução dos processos executados pela diretoria de operações da Empresa B.

A solução para o problema apresentado foi a revisão da estrutura da diretoria de operações da Empresa B e seus respectivos processos com o objetivo de dedicar uma equipe focada em atividades de processos primários com contato com os clientes e outra equipe focada em atividades de processos de suporte com contato com as áreas de suporte da Empresa A.

Inovação incremental é a característica da solução adotada. Segundo (Tironi & Cruz, 2008) a inovação incremental pode ser definida como a inovação que incorpora melhoramentos (características técnicas, utilização, custos) a produtos e processos preexistentes. Esta inovação contribui para a melhoria de eficiência em todos os processos que têm relacionamento com os clientes, pois com a definição de uma equipe focada em atividades de processos de suporte liberará a equipe de processos primários para a execução mais eficaz de suas atividades com relacionamento direto com os clientes. De acordo com o BPM CBOOK, processos primários “constroem a percepção de valor pelo cliente por estarem diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço” (ABPMP Brasil, 2011, p. 36). Tem o objetivo de atender as necessidades dos clientes, iniciam pelos próprios clientes, por meio dos pedidos ou da percepção da empresa sobre as necessidades e requisitos que possam atendê-los. Estes processos, além de se iniciar pelo cliente, também terminam no cliente, pois o atendem diretamente na entrega do produto ou serviço.

Todo o planejamento e execução da implementação da solução foi liderado pelo pesquisador, que integrou a equipe da diretoria de operações da Empresa B com o papel de observador participante. O pesquisador foi funcionário da Empresa A, dispõe de conhecimentos sólidos da sua cultura, dinâmica de implantação de mudança de processos e utilizou este conhecimento para facilitar a compreensão, por parte da equipe da diretoria de operações da Empresa B, que as dificuldades da integração dos processos entre as Empresas A e B não eram resistências pessoais e sim estruturais e que era necessária uma atenção maior nas informações de entrada dos pedidos, assim como na necessidade constante de mudanças de processos e sistemas da Empresa A.

Durante a evolução da implantação deste trabalho foi observado o aumento do grau de consciência da alta gestão da Empresa B da necessidade de adequação de sua estrutura organizacional para que ela pudesse melhorar a sua eficiência operacional e maximizar a entrega e percepção de valor a seus clientes.

Por meio dos trabalhos de definição da cadeia de valor da diretoria de operações da Empresa B e o seu embasamento com definições acadêmicas, observou-se uma

mudança de paradigma, diminuição da resistência a mudanças e percepção dos gestores que a estrutura atual focada em gerências responsáveis por 100% das atividades na execução de projetos, implantação e manutenção não era mais eficiente após a transferência das áreas de finanças, contabilidade, jurídica, compras, estoque para a Empresa A e se justificava uma alteração da atual estrutura organizacional.

Observou-se também que o papel da alta direção e dos gestores da Empresa B foi determinante para mitigar o grau de incerteza da necessidade da mudança e de sua efetividade entre os colaboradores da diretoria de operações da Empresa B e foi decisivo para dar uma certa credibilidade do que estava sendo proposto e voto de fé que os problemas atuais seriam resolvidos.

Ao longo dos trabalhos de definição e publicação dos novos processos também foi observado a importância do papel dos gestores em direcionar os trabalhos e mitigar as dúvidas e eventuais conflitos de interesses entre o grupo de trabalho.

Após a publicação dos novos processos, pode-se notar a adoção de formas mais eficientes de trabalho. Restabeleceu-se o papel de cliente interno, para a equipe que executa os processos primários, e o papel de fornecedor interno de processos de suporte, para a equipe da gerência de suporte administrativo e tramitação. Foi observado que nas reuniões de acompanhamento de projetos, tanto entre as áreas internas das Empresas A e B quanto com os clientes, uma melhora nos entregáveis, resultado da melhor organização estrutural das equipes e divisão de tarefas.

As percepções de melhorias adquiridas por meio da observação participante também foram confirmadas por meio de entrevistas realizadas com o diretor de operações da Empresa B e seus respectivos gerentes.

Com a implementação do trabalho obteve-se uma estrutura melhor para servir de interface para implementar as futuras e constantes mudanças de processos/ sistemas da Empresa A. A especialização de uma equipe responsável por processos de suporte na Empresa B aproximou as equipes de suporte administrativo da Empresa A e a partir desta aproximação são possíveis informativos de forma antecipada de futuras mudanças e execução antecipada e estrutura das atividades de implantação das mudanças nos processos e respectivos treinamentos.

Esta pesquisa aplicada exemplifica os desafios das empresas na utilização da estratégia de Fusão e Aquisição para um aumento de diferencial competitivo. A pesquisa demonstrou que, apesar da estratégia de aproveitamento das sinergias de estruturas organizações e de uma previsão de ganhos de eficiência, a primeira estratégia de

integração das empresas focou nos aspectos financeiros e acabou deixando de lado a análise dos impactos na cadeia de valor dos serviços prestados pela Empresa B e que causou a sua ineficiência operacional. Realizar alterações isoladas sem ter a visão e entendimento de toda a cadeia de valor e como o valor é entregue ao cliente resultaram em impactos negativos como perdas de qualidade, insatisfação e perda de clientes etc. As implementações desta pesquisa complementaram a estratégia inicial de integração das duas empresas para obter uma estrutura eficiente para prestar o seu catálogo ampliado de tecnologia da informação e diferenciar-se no mercado entre seus concorrentes.

Nesta implementação foi observado o ganho de engajamento da alta direção e dos gerentes da Empresa B na gestão de mudanças sob os aspectos gerenciais, culturais e comportamentais. Como os trabalhos iniciais foram focados na alta direção e nos gerentes, a consciência do correto diagnóstico e definição das diretrizes da reestruturação foi um dos fatores chave de sucesso desta implementação, uma vez que permitiu: 1) clareza na comunicação com os funcionários, 2) alinhamento dos objetivos a alcançar com a mudança, 3) abertura para os funcionários a questionar e opinar em alternativas de melhorias da proposta de mudança, 4) engajamento e confiança dos gerentes em todas as fases do projeto e 5) a definição de um método que direcionou todo o processo de mudança. O entendimento da cultura orientada a processos da Empresa A pela alta direção, gerentes e funcionários da Empresa B facilitou a visão de benefícios que uma nova estrutura organizacional, tanto para a eficiência interna como nas entregas dos projetos para os clientes. Em consequência dos aspectos gerenciais e culturais, apresentados, a gestão dos aspectos comportamentais foi facilitada, pois as diversas expectativas, suposições e impressões negativas a respeito da necessidade da mudança foram discutidas e corrigidas ao longo dos trabalhos de implementação.

Diante do fato que os processos de Fusão e Aquisições geram mudanças únicas devido as diferenças na natureza da organização, na natureza do negócio, na cultura de trabalho, no estilo de gestão e liderança e no comportamento e atitudes dos funcionários, recomenda-se a sua consulta por profissionais que estão em momentos de integração de empresas pós Fusão e Aquisição para servir de inspiração de soluções adotadas que possam ser incluídas em seus planejamentos e listagem de revisão de ações necessárias para uma implementação eficaz e com o mínimo de efeitos negativos colaterais.

Como uma última consideração final, pode-se destacar três principais linhas estratégicas que precisam ser seguidas desde o início do projeto.

A primeira linha é a necessidade o compartilhamento das diretrizes estratégicas que resultaram na Fusão e Aquisição entre todos os integrantes do projeto. Importante este compartilhamento entre todas as fases de implementação do projeto para direcionar planos de ações e solução de eventuais problemas e conflitos.

A segunda linha é criticidade da necessidade de participação da alta direção e gerência em comitês de acompanhamento do projeto. É fundamental que os principais líderes das empresas envolvidas participem como patrocinadores e que garantam que as diretrizes estratégicas estão sendo seguidas.

A terceira linha é a definição da estrutura conforme a sua cadeia de valor. É crucial o entendimento de como o valor é criado, processado e entregue ao cliente, assim como a definição de todos os pontos de contato do cliente com a empresa para garantir a correta definição de recursos e processos.

REFERÊNCIAS E FONTES DE CONSULTAS

- Ahern, K. R., & Weston, J. F. (2007). M&As: The good, the bad, and the ugly. *Journal of Applied Finance*, Vol. 17, 5–20.
- Association of Business Process Management Professionals Brasil. (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio de corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOK V3.0*. São Paulo: ABPMP Brasil.
- Botrel, S. (2017). *Fusões e aquisições* (5a ed.). São Paulo: Editora Saraiva.
- Camilo, S. P. O., & Ughini, V. B. (2017). Programas de fusões & aquisições (F&As): análise dos fatores críticos no gerenciamento da integração. *Revista Contribuciones a Las Ciencias Sociales*, 1–20. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/cccss/2017/04/programas-fusoes-aquisicoes.html>
- Carlzon, J. (2011). *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Cruz, T. (2005). *Sistemas, métodos & processos: administrando organizações por meio de processos de negócios* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Ferreira, L. B., Torrecilha, N., & Machado, S. H. S. (2012). *A técnica de observação em estudos de administração*. Trabalho apresentado no Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 36.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa* (3a ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira* (12a ed.). São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Grinblatt, M., & Titman, S. (2005). *Mercados financeiros & estratégia corporativa* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Iizuka, A. (2012). Problemas Jurídicos que Abalam as Fusões e Aquisições. Recuperado em 23 de abril 2022 de <https://iizuka.adv.br/societario/problemas-juridicos-abalam-fusoes-e-aquisicoes/>
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., & Cialdini, R. B. (1999). *Social Psychology: Unravelling the mystery*. Massachusetts: Allyn & Bacon.
- Lima Silva, A. C. (2017). *BPM Business Process Management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio*. São Paulo: Bookess.
- Marcondes, R. C. M., Miguel, L. A. P., Franklin, M. A., & Perez, G. (2017). *Metodologia para trabalhos práticos e aplicados: administração e contabilidade*. São Paulo: Editora Mackenzie.

- Marconi, M. de A., Lakatos, E. M., & Medeiros, J. B. (2021). *Técnicas de pesquisa* (9a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Mónico, L., Alferes, V., Parreira, P., & Castro, P. A. (2017). *A observação Participativa enquanto metodologia de investigação qualitativa*. Trabalho apresentado no Congresso ibero-americano em investigação qualitativa, Salamanca, Espanha, 6.
- Nadler, D. A., & Limpert, T. M. (1994). Administração da dinâmica das aquisições: como passar com sucesso da decisão à integração. In *Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (Org.). Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial* (5a ed., pp. 51–67). Rio de Janeiro: Campus.
- Olie, R. (1990). Culture and integration problems in international mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 206–215.
- Oliveira, R. R., Cruz, J. E., & Oliveira, R. R. (2018). Fatores críticos de sucesso na gestão de projetos: análise dos indicadores que constituem os predecessores da estratégia, pessoas e operações. *Revista de Gestão e Projetos*, 9 (3), 49–66. Recuperado de <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/11263/5266>
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior* (19a ed.). Rio de Janeiro: Editora Campos.
- Rossetti, J. P. (2001). Fusões e aquisições no Brasil: as razões e os impactos. In *Barros, B. T. de (Org.). Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Atlas, 184 p. cap. 3, p. 67-87.
- Seligmann-Feitosa, E., Bido, D. S., & Kimura, H. (2013). The existence and disclosure of intangibles versus corporate financial performance in France. *Journal of Economics Sciences, Vol. II*, 12–27.
- Shrivastava, P. (1986). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy*, 65–76.
- Tanurett, B. (2001). *Fusões, aquisições & parcerias*. São Paulo: Editora Atlas.
- Teleco. (n.d.). Grupos de Telecom no Brasil. Recuperado em 23 de junho 2022 de <https://www.teleco.com.br/operadoras/grupos.asp>
- Tironi, L. F., & Cruz, B. D. O. (2008). *Inovação incremental ou radical: há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da Pintec*. Recuperado de https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1360.pdf
- Zanelli, J. C. (2002). Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Revista Estudos de Psicologia*, 7 (Edição Especial), 79–88. Recuperado de

[https://www.scielo.br/j/epsic/a/GdRk6zHHNz4yL6NBsH6P4yH/?format=pdf
&lang=pt](https://www.scielo.br/j/epsic/a/GdRk6zHHNz4yL6NBsH6P4yH/?format=pdf&lang=pt)

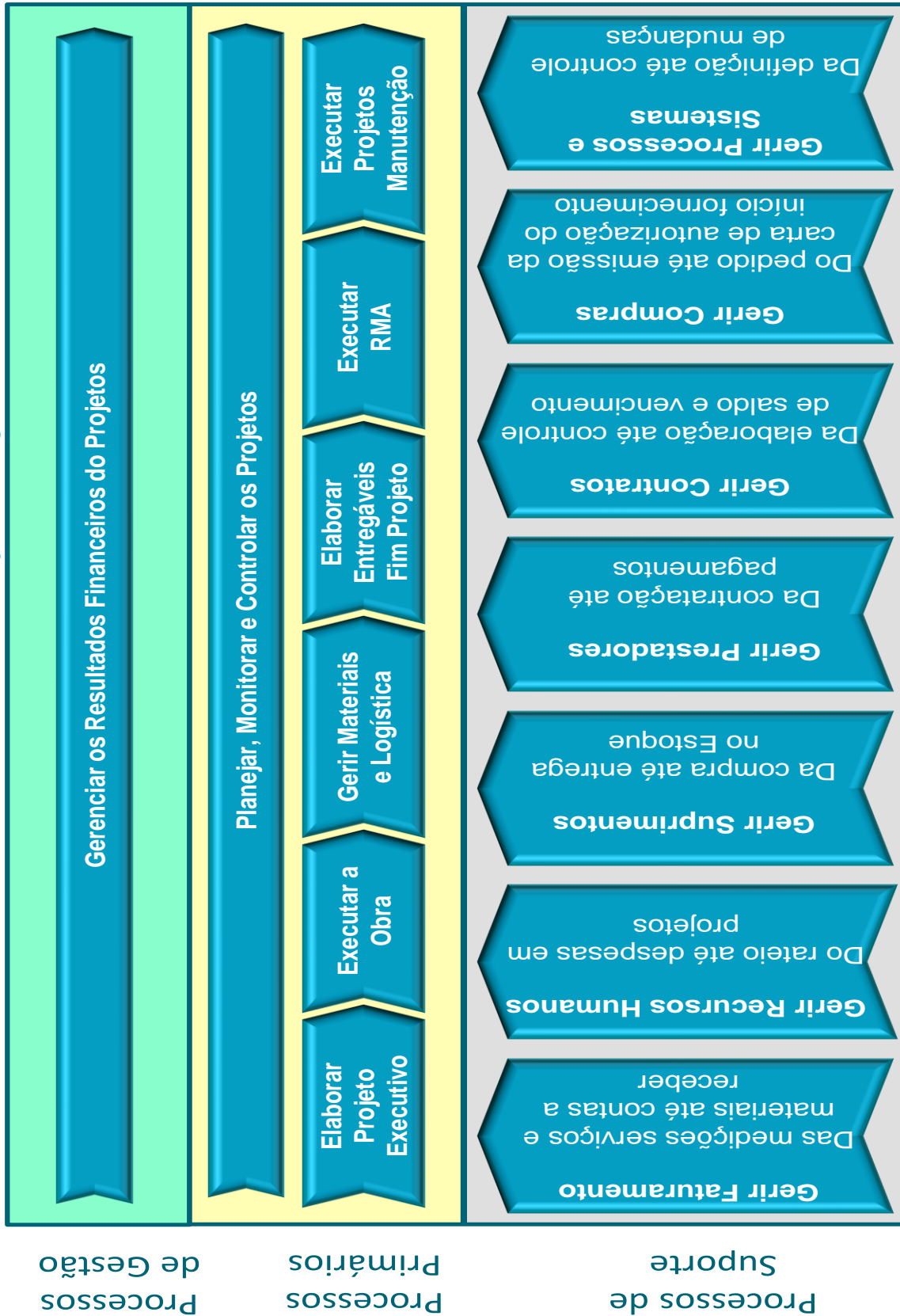
APÊNDICE A – Conclusões da pesquisa qualitativa

Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Conclusões
<p>1. Qual era a sua relação (cliente/fornecedor) com as áreas da Diretoria de Operações e as áreas de apoio antes da reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A?</p> <p>2. Após a reestruturação das áreas de apoio para a Empresa A você teve alguma alteração de relação (cliente/fornecedor) com as áreas de apoio para os processos de suporte?</p>	<p>. Cliente e fornecedor das áreas de área financeira</p> <p>. Cliente das áreas de Engenharia, implantação e Manutenção</p> <p>. Área financeira deixou de ser fornecedora de relatórios de resultados da Empresa B</p> <p>. A sua área passou de cliente para fornecedora dos relatórios de resultados da Empresa B</p>	<p>. Fornecedor para a área de planejamento financeiro</p> <p>. Cliente das áreas de apoio</p> <p>. As áreas de apoio deixaram de executar os processos de suporte de forma autônoma.</p> <p>. Algumas atividades foram delegadas para a nossa equipe, pois na Empresa A as áreas de apoio recebem todas os dados, não tem a responsabilidade de consultar os documentos do projeto.</p>	<p>. Fornecedor para a área de planejamento financeiro</p> <p>. Cliente das áreas de apoio</p> <p>. A pessoa responsável pela área de <i>Facilities</i> deixou de ser fornecedora de todos os processos de suporte que tinha responsabilidade na Empresa B, os seus processos foram distribuídos por diversas áreas dentro da Empresa A.</p>	<p>. Fornecedor para a área de planejamento financeiro</p> <p>. Cliente das áreas de apoio</p> <p>. Dentro do processo de Contas a pagar tive que assumir um papel de fornecedora de uma planilha de dados para a escrituração de notas fiscais recebidas ao longo do mês dos fornecedores da Empresa B para a própria área de Contas a Pagar.</p>	<p>A relação das áreas de operações da Empresa B era de cliente das áreas de apoio para a execução dos processos de suporte</p> <p>Equipe de Operações da Empresa B assumiu papel de fornecedor de alguns processos de suporte</p> <p>Áreas de apoio deixaram de ser autônomas e delegaram atividades para a equipe de operações na execução de processos de suporte</p> <p>Áreas de apoio foram segregadas exigindo a interação com mais áreas para executar os processos de suporte conforme processos e políticas da Empresa A</p>
<p>3. Quais foram as principais dificuldades que você encontrou nestas alterações de relações (cliente/fornecedor) com as áreas de apoio, nos processos de suporte e respectivos impactos na execução dos processos primários?</p>	<p>. Alteração da rotina de trabalho de sua equipe e aumento de carga de trabalho.</p> <p>. Com a mudança de cliente para fornecedor dos relatórios de resultado da Empresa B existe a dificuldade em atender os diversos requisitos de dados e formas dos relatórios para atender às áreas clientes.</p>	<p>. Falta de conhecimento para execução de novas atividades nos processos de suporte.</p> <p>. Alocação de tempo de sua equipe em processos de suporte que comprometem a execução das atividades primárias.</p>	<p>. Necessidade de seguir políticas da Empresa A que não estávamos preparados.</p>	<p>. Execução de alto volume de ao longo do mês com a atividade de escrituração das notas fiscais. Entendo que estas atividades são muito mecânicas e sem foco nos resultados nos processos primários.</p>	<p>Falta de conhecimento para novas atividades de suporte</p> <p>Necessidade de seguir políticas rígidas da Empresa A</p> <p>Alto volume de atividades mecânicas nos processos de suporte e sem agregação de valor na implantação dos projetos</p> <p>Perda de foco da equipe de operações na execução dos processos primários</p>

Fonte: Elaborado pelo autor

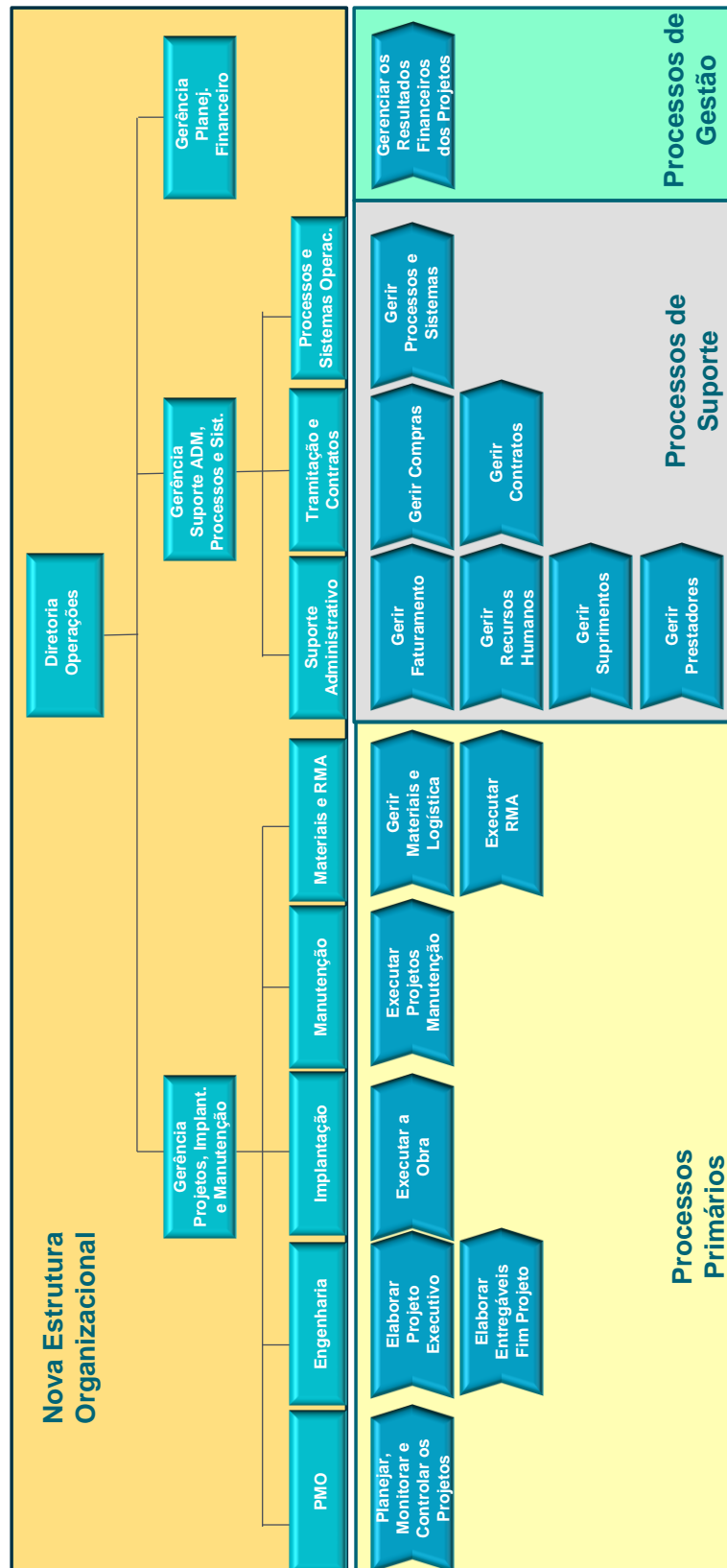
APÊNDICE B – Cadeia de valor diretoria de operações Empresa B

Cadeia de Valor Operações



Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE C - Nova estrutura organizacional da diretoria operações Empresa B



Fonte: Elaborado pelo autor

APÊNDICE D - Documentação dos processos no *Teams*

The screenshot displays the Microsoft Teams interface. On the left, the 'Equipes' (Teams) sidebar is visible, showing the 'Operações SE' team selected. The main content area is titled 'Lista de Processos - Operações SE'. Below the title, there is a welcome message and a list of five key components of each process:

- Orientações Gerais:** Principais diretrizes e regras do processo
- Documentos de Referência:** Lista de documentos de referência para ser utilizado neste processo
- Sistemas Envolvidos:** Lista de sistemas que são acessados para realizar este processo
- Responsabilidades:** Responsabilidades de todos os participante do processo
- Procedimentos:** Procedimento passo a passo

Below this list, there is a grid of 13 blue buttons, each with a globe icon and a process name:

- Plano de Trabalho
- Engenharia
- Tramitação PECOs
- Planejamento Financeiro
- Suporte ADM - Faturamento
- Suporte ADM - MODI
- Suporte ADM - MOIN
- Suporte ADM - COMP
- Manutenção
- Gestão de Projetos - Iniciação
- Gestão de Projetos - Planejamento
- Gestão de Projetos - Execução
- Gestão de Projetos - Monitoramento e Controle
- Gestão de Projetos - Encerramento
- Implantação - Execução Obra
- Implantação - Materiais e RMA

Fonte: *Teams* da equipe de operações da Empresa B

APÊNDICE E – Detalhamento das telas de processos publicados

The screenshot displays the Microsoft Teams interface for a process titled "1. EMISSÃO PEDIDOS DE COMPRAS". The interface is divided into several sections:

- Left Navigation Panel:** Includes "Atividade", "Chat", "Equipes", "Calendário", "Chamadas", "Arquivos", "Power BI", and "Aplicativos".
- Top Bar:** Contains a search bar labeled "Pesquisar", navigation tabs for "Processos", "Postagens", and "Arquivos", and a dropdown menu for "PEDIDOS COMPRAS".
- Process Overview:** A list of process categories:
 1. EMISSÃO PEDID... (Selected)
 2. EMISSÃO CAFA
 3. EMISSÃO PDCG
 4. EMISSÃO CONTR...
- Process Details:**
 - 1. EMISSÃO PEDIDOS DE COMPRAS** (Última edição: 27/07/2021)
 - Orientações Gerais:**
 1. Este Processo é o Pedido de Compras de Materiais ou Serviços para a realização do Processo de Compras entre Equipe de Compras e Fornecedor;
 2. O Processo de Compras pode ser categorizado:
 1. Compra Ordinária:
 1. Obrigação de consumo de 100% do Pedido;
 2. Contrato Geral
 1. Não é obrigatório o consumo de 100% do Pedido;
 2. É permitido complementar.
 3. Contrato Geral:
 1. Caso seja necessário a emissão de Pedido de Compras ao Fornecedor antes da Assinatura de Contrato será necessária a Emissão de CAFA (Ver Processo EMISSÃO DE CAFA);
 2. Para a emissão de Pedido de Compras é necessário a abertura de PECO solicitando Pedido Derivado de Contrato Geral - PDCG (Ver Processo EMISSÃO DE PDCG);
 - Documentos de Referência:**
 1. Projeto Básico
 2. Folha Eletrônica
 3. Petição Interna;
 4. Carta de condicionamento;
 5. Laudo Técnico.
 - Sistemas Envolvidos:**
 1. SGI
 - Responsabilidades:**
 1. Área Usuária:

Fonte: Teams da equipe de operações da Empresa B