



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIS FELIPE DOS SANTOS SILVA

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A SUA RELAÇÃO COM A
REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO NO
SEBRAE/RN**

Natal
2019

LUIS FELIPE DOS SANTOS SILVA

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A SUA RELAÇÃO COM A
REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO NO
SEBRAE/RN**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do curso de graduação em
Administração da Universidade Federal do Rio
Grande do Norte, como requisito parcial para
obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador(a): João Heitor de Avila Santos, Dr.

Natal
2019

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI
Catalogação de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do

Silva, Luis Felipe Dos Santos.
A transformação digital e a sua relação com a
reestruturação dos processos de negócio no
SEBRAE/RN / Luis Felipe Dos Santos Silva. - 2019.
108f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) -
Universidade Federal do Rio Grande do Norte,
Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento
de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2019.
Orientador: Prof. Dr. João Heitor de Avila
Santos.

1. Processos de negócio - - Monografia. 2.
Transformação digital - Monografia. 3. Tecnologia

LUIS FELIPE DOS SANTOS SILVA

**A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E A SUA RELAÇÃO COM A
REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO NO
SEBRAE/RN**

Relatório final, apresentado a Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Local, ____ de _____ de ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. João Heitor de Avila Santos, Dr.

Prof. Marcelo Rique Caricio, Dr.

Prof.^a Carolina Melo

RESUMO

Ao analisar o contexto atual dos negócios, verifica-se que o desafio da transformação digital bate à porta das empresas, e dos mais variados segmentos. Não se trata somente da adoção de tecnologias incrementais, mas sim, de um alicerce baseado em processos, pessoas e cultura organizacional que contemplem o novo mundo que já é digital. Enfrentar as limitações e dificuldades no processo de mudança precisa estar no cerne das estratégias que objetivam a transição de um modelo convencional para um digital. O presente trabalho trata exatamente da importância de se investir em pessoas e na reestruturação de processos, com foco em torna-los mais ágeis, inovadores, colaborativos, estratégicos e digitais. Redesenhar os processos aderindo à melhores práticas e novos conceitos é fundamental para a vitalidade e longevidade de qualquer empresa. Para isto, na execução desta pesquisa foram efetuadas pesquisas bibliográficas para estabelecer os principais conceitos envolvidos. Os dados foram coletados por meio de entrevistas e observação que forneceu informações suficientes para codificação, análise e comprovação da teoria, que prevê a relação entre transformação digital e reestruturação de processos de negócio. O principal impacto para as empresas é a dificuldade de ter previsibilidade nos planejamentos, afinal, o mundo é incerto, volátil, complexo e ambíguo. Porém, ser digital é justamente compreender que as respostas dadas hoje ao mercado podem não ser suficientes para as demandas de amanhã. Por isso, adaptar-se para a atual conjuntura do mercado digital é vital para que o DNA da empresa seja renovado, e consiga responder à altura a cada demanda que os clientes e o mercado apresentar.

Palavras-chave: Transformação digital; Processos; Cultura; Pessoas; Mercado

ABSTRACT

Digital transformation is a constant in the businesses of the 21st century, regardless of its segment and size. Digital transformation is not only about adopting incremental technologies, but to build the foundation of the companies in a process-oriented manner, including the people while changing the organizational culture in order to face a new and digital world. To face the obstacles in the process of change must become an ordinary task for the companies built-in the strategies, aiming the transition from a conventional to a digital model. This study aims to investigate the importance of investing in people and the restructuring processes, with a focus on making them more agile, innovative, collaborative, strategic and digital. Redesigning processes adhering to best practices and new concepts is critical to the vitality and longevity of any company. For this, we carried out a bibliographical research to establish the main concepts involved. Later on, data were collected through interviews and observation in order to provide sufficient information for the analysis, searching for the relationship between digital transformation and business process restructuring. The main impact for companies is the difficulty of predictability and planning, after all, the world is uncertain, volatile, complex and ambiguous. But to become digital is to understand that the answers given to the market today may not be sufficient for the demands of tomorrow. Therefore, adapting to the current situation of the digital market is vital, and to make this an ordinary process is needed so the company becomes able to respond to each demand that the clients and the market presents.

Keywords: Digital transformation, business processes, culture, people management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Principais Catalisadores da Transformação Digital.....	19
Figura 2 - Índice de Evolução Digital entre os Países.....	20
Figura 3 - Potencial de Transformação Digital por País.....	22
Figura 4 - Etapas para Incorporação da Cultura Digital.....	29
Figura 5 – Visão sobre Transformação Digital: Empresa Tradicional vs Startup.....	32
Figura 6 - Cinco Comportamentos e Estratégias das Redes de Clientes.....	34
Figura 7 – Modelo do mercado de massa, século XX.....	35
Figura 8 – Modelo atual de rede de clientes.....	36
Figura 9 – Mapa semanal do Sprint.....	40
Figura 10 – Impacto financeiro da experimentação rápida.....	41
Figura 11 – Os elementos da pirâmide de valor.....	43
Figura 12 – O processo e seus componentes.....	44
Figura 13 – A experiência do cliente na iteração com os processos.....	46
Figura 14 – Cadeia genérica de valor.....	47
Figura 15 – Mapa do Sebrae no RN.....	58
Figura 16 - Organograma do SEBRAE/RN até 2018.....	59
Figura 17 - Organograma atual do SEBRAE/RN.....	59
Figura 18 – Princípios para definição das funções do colaborador.....	63
Figura 19 – Estrutura analítica da ação de cultura.....	65
Figura 20 – Estrutura da cadeia de valor.....	69
Figura 21 – Estrutura analítica da ação de processos.....	70
Figura 22 – Estrutura analítica da ação gestão do monitoramento.....	73
Figura 23 - Eixos do projeto.....	77
Figura 24 – Protótipo da plataforma.....	78
Figura 25 – Apresentação do pitch.....	79
Figura 26 – Recebimento da premiação.....	80
Figura 27 – Troféu.....	80

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Mudanças nas premissas estratégicas, da era analógica para a era digital.....	25
Tabela 2 - Cultura Organizacional Analógica vs Cultura Organizacional Digital.....	28
Tabela 3 - Mudanças nos pressupostos estratégicos, da era analógica para a era digital.....	32
Tabela 4 – As dez empresas de capital aberto mais valiosas desde 1994.....	37
Tabela 5 – Resultados esperados cultura.....	61
Tabela 6 – Resultados esperados processos.....	62
Tabela 7 – Resultados esperados cliente.....	62
Tabela 8 – Cronograma de capacitações em transformação digital 2019.....	66

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Ganhos para as pessoas com a Transformação Digital.....	24
Gráfico 2 - Cultura como Principal Barreira para o Sucesso Digital.....	27
Gráfico 3 - Como os CEOs reconhecem os dados como um ativo corporativo.....	39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 CONTEXTO/PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	15
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	17
2. REFERENCIAL TEORICO.....	17
2.1 CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	17
2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: UM PANORAMA.....	20
2.3 PILARES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	22
2.3.1 Pilar pessoas.....	22
2.3.2 Pilar Cultura Digital.....	27
2.3.3 Pilar Tecnologia.....	30
2.4 DOMÍNIOS PARA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIA DIGITAL.....	31
2.4.1 Clientes.....	33
2.4.2 Competição.....	36
2.4.3 Dados.....	38
2.4.4 Inovação.....	40
2.4.5 Valor.....	42
3. CONCEITO DE PROCESSO DE NEGÓCIO.....	43
3.1 Gerenciamento de Processos de Negócio BPM.....	46
3.2 Cadeia de valor.....	47
3.3 Modelagem de processos.....	48
3.4 Relação entre transformação digital e processos.....	49
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51

4.1 Tipo de estudo.....	51
4.2 Abrangência do estudo.....	53
4.3 Coleta de dados.....	54
4.4 Plano de análise dos dados.....	55
5. PERFIL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	56
5.1 Caracterização da organização.....	56
5.1.2 Estrutura Organizacional.....	59
5.1.3 Análise do desempenho da empresa.....	60
5.2 Iniciativas e projetos de transformação digital.....	61
5.3 Gestão da Cultura Organizacional.....	62
5.3.1 Treinamento.....	66
5.4 Gestão por processos.....	68
5.4.1 Estratégia para a efetividade da ação.....	71
5.5 Monitoramento do relacionamento.....	72
6.0 SEBRAE WEEKEND TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	74
6.1 Equipe do projeto.....	75
6.2 Pontos de melhoria identificados	75
6.3 Escopo do projeto.....	77
6.4 Resultados esperados.....	79
CONCLUSÕES.....	81
CRONOGRAMA.....	83
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICES.....	93

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem provocado uma mudança drástica na maneira como as organizações operacionalizam suas atividades, o que de certa forma as obrigam a incorporar cada vez mais processos digitais no core do seu funcionamento. O Brasil conta com um número muito elevado de empresas recém-criadas, por este motivo, o estudo “Digital Business Research Index”, realizado pela Dell Technologies, mostra que ele possui o segundo maior potencial de transformação digital do mundo, atrás apenas da Índia. Tal aspecto deixa evidente o quanto as empresas brasileiras possuem espaço para avançar, evoluir, e se igualar com as grandes potências que já possuem o digital como elemento central, e não apenas como parte integrante.

Inovar tornou-se um caminho inevitável para acompanhar o mercado e o desejo dos consumidores, cada vez mais digitais, exigentes e conhecedores de tudo. Ao levar em consideração o comportamento do cliente, 67% da sua jornada é feita digitalmente, segundo o levantamento da SiriusDecisions. O fato é, estruturar um projeto digital bem-sucedido exige envolver a experiência do cliente como ponte fundamental para obter vantagem competitiva. Uma prova disso é que até 2020, a experiência do cliente superará o preço e o produto como o diferenciador-chave da marca. De acordo com relatório da consultoria internacional Walker 86% dos compradores pagarão mais para terem uma melhor experiência. Quando se trata de inovar e oferecer uma jornada diferenciada ao cliente, não há limite. Um exemplo claro de inovação é a forma como a Uber revolucionou os meios de transportes, a Netflix a forma como as pessoas consomem entretenimento e o Spotify de ajudar seus ouvintes a descobrir e compartilhar novas músicas.

A transformação digital é o contexto para as empresas se reposicionarem, criarem valor e aumentarem suas receitas. Entretanto, não se trata só de uma questão de investimento em infraestrutura tecnológica, mas também de uma gestão eficaz de processos. Toda e qualquer modificação abrange a complexidade de repensar processos de negócio, havendo a necessidade de redesenhá-los em torno de ferramentas digitais. A gestão por processos analisa os processos da organização a partir da ótica da geração de valor para os clientes (GONÇALVES,

2000b). Desta forma, o processo de negócio determina um conjunto de atividades ou tarefas que serão responsáveis por produzir um resultado de valor para o cliente, através da entrega de bens ou serviços. O objetivo da automação, ou da tecnologia propriamente dita, é de facilitar as atividades realizadas por pessoas, reduzindo seus esforços e identificando pontos que podem ser otimizados através de seus componentes (CAMPOS, 2014). Toda e qualquer inovação tecnológica sem a devida gestão de processos conduzirá ao excesso de complexidade operacional, ou seja, é necessário considera-los como uma das principais bases para viabilizar este movimento de transformação digital. Nas organizações orientadas a processos, existe uma forte demanda por recursos tecnológicos (DE SORDI, 2012). Para que as organizações sejam efetivamente favorecidas, precisarão integrar a capacidade tecnológica adequada nos processos de negócio ideais, que serão estes reestruturados modificando toda a estrutura da cadeia de valor.

Portanto, quando aplicada de forma correta, a gestão por processos será capaz de organizar os processos de negócio a partir da perspectiva da geração de valor. De acordo com De Sordi (2012) os processos são fluxos de trabalho orientados para atender os objetivos da organização, e que, pela perspectiva do cliente, proporcionam a agregação de valor. A opinião do cliente é um dos fatores determinantes para o sucesso de qualquer negócio, por este motivo, o Customer Experience (Experiência do Consumidor, em português), influencia fortemente nas decisões de compra. Uma forma de como estabelecer uma boa experiência do consumidor é garantir um alto nível de serviço digital, afinal, o usuário consegue interagir e comparar muito mais empresas utilizando menos tempo. A Gartner Research afirma que até 2020, os clientes irão administrar 85% de seu relacionamento sem falar com um ser humano, e 74% dos entrevistados reportaram que melhoraram a experiência do cliente após a transformação digital e que a satisfação e retenção de clientes cresceram 40% e 38% respectivamente. Pode-se afirmar que, quanto menor adaptabilidade à transformação digital, maiores serão as perdas de receita, afinal, cada vez mais pessoas estão modificando as suas formas de consumo.

1.1 CONTEXTO/PROBLEMA

Muito se tem discutido sobre as evoluções do mercado e os rumos que a jornada da transformação digital trará para os modelos de negócio existentes. É imprescindível compreender que o processo de transformação digital se trata de uma transição que determinará o futuro e a sobrevivência de qualquer empresa. O produto ou serviço de um negócio não necessariamente precisa ser tecnologia, como um aplicativo ou software, independente disto, as empresas serão conhecidas, reconhecidas, comunicadas e julgadas por meio da tecnologia.

Assim como as demais, o SEBRAE/RN acorda para essa não mais recém-chegada realidade, e vivencia um momento em que o digital virá para transformar e otimizar os processos de negócio da organização. A relação de toda essa inovação tecnológica com processos é que, conseqüentemente isto afetará a maneira de como a organização fará negócio e como ela irá gerar valor ao cliente. A percepção do mesmo com relação à agregação de valor obtida através dos processos é o que garantirá a sobrevivência da empresa.

É importante entender também que as necessidades, dores, e jornada do consumidor só serão identificadas com o processo devidamente documentado, otimizado e até mesmo reestruturado. Desta forma, para que haja qualquer tipo de transformação digital será necessário compreender que os processos de negócio sofrerão ajustes, modificando a forma como o SEBRAE/RN opera, e devendo ser reestruturados para suportar toda e qualquer incorporação de um ambiente digital.

Diante do explicado, a presente pesquisa propõe-se a responder a seguinte questão: *De que forma a transformação digital impactará na reestruturação dos processos de negócio do SEBRAE/RN, e como isto está correlacionado com a geração de valor para o cliente?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a transformação digital como fator determinante na reestruturação dos processos de negócio do SEBRAE/RN.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar estratégias e ferramentas utilizadas pela organização para promover um modelo de negócio voltado para o digital;
- b) Identificar os processos atuais da empresa com maior potencial de melhoria e que deverão ser redesenhados em torno de ferramentas digitais;
- c) Examinar de que forma a cultura organizacional deverá ser trabalhada para a incorporação da transformação digital junto aos colaboradores;

1.3 JUSTIFICATIVA

As organizações vivenciam uma conjuntura crítica de inserção e adaptação para atender aos requisitos da era digital, na qual colocam em obsolescência os modelos de negócios tradicionais. Tais modificações necessitam grande parte do apoio de líderes capazes de reimaginar digitalmente o negócio, apoiados por estratégias e uma mudança de *mindset* que demandará de todos o trabalho de inovar.

Segundo Chuck Robbins, CEO da Cisco, até 2025, 40% das empresas “FORTUNE 500” não existirão mais devido à incapacidade de adaptação aos novos tempos. E estamos falando até mesmo de empresas consolidadas há décadas, como EXXON Mobil, J.P. Morgan Chase, Boeing, Coca-Cola e GM. Não importa o tamanho, ou a empresa evolui o pensamento digital ou deixará de existir.

Além disso, é crucial rever os processos de negócio para que se alinhe os esforços organizacionais com as novas diretrizes traçadas, através da reestruturação de cada processo impactado pelas modificações. O trabalho de reestruturação dos processos oportunizará melhoria significativa dos: indicadores de qualidade e relacionamento com o cliente; aumento da eficiência e da eficácia operacional; aumento da produtividade e garantia de processos automatizados e padronizados; maior satisfação dos clientes internos e externos, entre outros.

De acordo com as diretrizes estratégicas do Sistema SEBRAE, entende-se que este é um momento propício de mercado para orientar a atuação dos SEBRAEs UF's e direcioná-los ao movimento de transformação digital. As micro e pequenas empresas já estão inseridas em outra realidade e esta atuação não é mais suficiente para melhor atender o cliente, é preciso tecnologia. Aliado a isto, houve a atualização do novo Modelo de Excelência de Gestão, o MEG 21^a, que propõe uma postura de priorização da gestão de processos a partir do fundamento "Orientação por Processos".

A escolha do tema veio através da concomitância da internalização de uma nova visão e forma de atuação do SEBRAE/RN, que tem por objetivo utilizar a transformação digital e a orientação por processos como estratégias para melhorar o relacionamento com o cliente, através de ações convergentes que envolvam pessoas, processos e soluções inovadoras e promovam efetividade no atendimento aos pequenos negócios. Alia-se a isso o fato do autor do trabalho ter atuado na empresa em questão e ter tido contato com os projetos desenvolvidos pela mesma, o que possibilitou aplicar conhecimentos adquiridos sobre a gestão de processos para contribuir com a melhoria da efetividade das ações do sistema SEBRAE.

Assume-se que com um corpo funcional capacitado, processos otimizados e mensurações favoráveis de atendimento, o SEBRAE/RN poderá montar uma estrutura para atender seus clientes com mais efetividade, foco em soluções inovadoras digitais e aproximação com ecossistemas de inovação regional.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está estruturado em quatro capítulos. A parte introdutória da pesquisa apresenta diferentes perspectivas acerca do conceito de transformação digital, evidenciando que o tema é pauta de discursões pelos executivos do mundo todo, e que a necessidade de implementação nos negócios é latente. Ademais, um breve panorama da evolução digital em 60 países, os pilares responsáveis por sustentar toda e qualquer transformação e os domínios estratégicos para a adoção de um modelo de negócio voltado para o digital.

O segundo capítulo faz uma revisão a literatura relacionada à área de processos, abordando o conceito de processos de negócio, gerenciamento de processos, cadeia de valor, modelagem de processos. Além disso, mostra a relação entre a transformação digital e a necessidade de modificar e reestruturar os processos da empresa, o que compreende essencialmente os processos de negócio.

O terceiro capítulo descreve a metodologia empregada no trabalho, apresentando a construção de um novo método de avaliação proposto para o SEBRAE/RN, bem como seus ganhos para a organização em questão.

Por fim, o quarto e último capítulo, apresenta as considerações finais e os trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Nos últimos tempos o termo transformação digital está sendo amplamente disseminado pela mídia, provocando o senso de urgência em negócios de todos os setores de atividade, principalmente pelo fato de que a tecnologia está avançando mais rápido do que as empresas conseguem acompanhar (BRUEL, 2017). É evidente que as regras de negócio mudaram, a difusão de novas tecnologias e o surgimento de novas ameaças implicam diretamente na reformulação dos modelos de negócio tradicionais e seus processos. Com tamanha notoriedade, o termo

ganhou várias conotações, e sua definição pode variar de acordo com a interpretação de cada indivíduo. Avaliemos como os estudiosos da área a definem:

Segundo Rogers (2017, p. 12),

A transformação digital não tem a ver com tecnologia – tem a ver com estratégia e novas maneiras de pensar. Transformar-se para a era digital exige que o negócio atualize sua mentalidade estratégica, muito mais que sua infraestrutura de TI.

Magnus (2018, p. 2) “Transformação Digital é um processo de atualização das empresas em relação às mudanças tecnológicas que vêm ocorrendo ao redor do mundo”.

Rabelo (2017, p. 1) “Transformação digital é processo de usar a tecnologia para melhorar o desempenho, aumentar o alcance e garantir resultados melhores. Trata-se de uma mudança estrutural nas organizações, que prioriza a tecnologia”.

Solis e Szymanski (2016) refletem que a transformação digital é uma história sobre como as pessoas guiam as mudanças dentro e fora das organizações. O fator humano destaca-se, pois é a força catalisadora por trás da evolução e revolução dos negócios.

Ritthaler (2017) revela que a transformação digital é a evolução das atividades de negócios, processos, competências e modelos para alavancar totalmente as oportunidades e capacidades das novas tecnologias digitais.

Davis (2019, p.3) “A transformação digital, em seu nível mais fundamental, consiste em obter maior valor, ganhar vantagem competitiva e reduzir custos, alavancando o avanço tecnológico”.

Lopes (2016, p. 2) “Transformação digital não é apenas um destino a alcançar, mas uma jornada feita de mudanças contínuas em processos e modelos de negócios”.

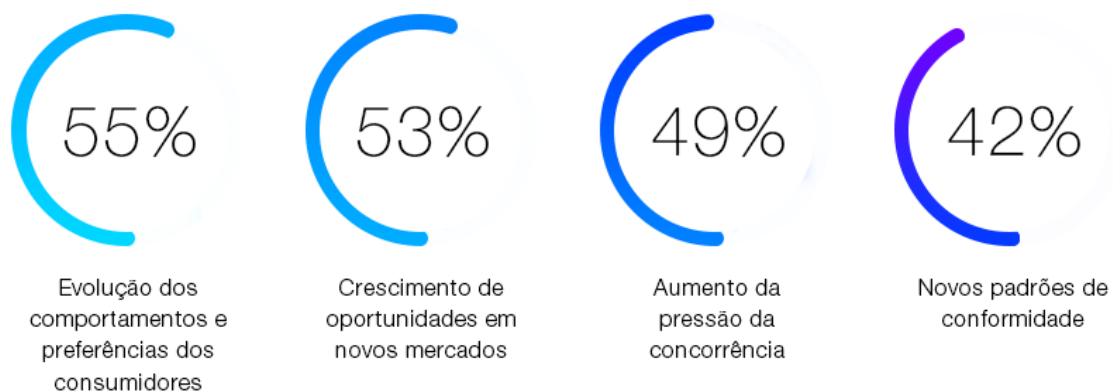
Hechenbichler (2017, p. 3) “A transformação digital é a completa transformação, não de partes metafísicas e físicas isoladamente. E ela começa com você e pessoas, e não com tecnologia”.

A Digifly.me (2017) de modo inovador, define por meio da equação, Transformação Digital = (Clientes + Funcionários) X (Pessoas + Valores + Experiência do Usuário + Tecnologia + Parceiros + Negócios).

Magnus (2018, p. 2) conclui, “É preciso desmistificar o conceito de transformação digital porque ela soa como uma tendência e, na verdade, ele já é uma realidade que profissionais, gestores e empresários não podem negar ou se fazer de rogados”.

Em suma, trata-se da utilização de estratégias que objetivam integrar tecnologias digitais com a cultura organizacional, processos e stakeholders. Ela oferece a oportunidade de utilizar a tecnologia em prol do ser humano, isto é, em prol dos colaboradores e clientes (BRUEL,2017). Todos os modelos de negócios estão sendo guiados pelo uso massivo de softwares, e o mercado está progressivamente mais conectado e a espera de que as empresas também façam parte deste mundo (BRUEL, 2017).

Figura 1 - Principais Catalisadores da Transformação Digital



Fonte: Bruel (2017)

Um dos maiores obstáculos para sua implantação é justamente a dificuldade em integrar tais aspectos de forma bem planejada e orientada a resultados. Muitos esforços de transformação digital estão paralisados ou falham porque têm resultados mal definidos ou se tornam projetos gigantes com escopo inatingível (RITTHALER, 2017). Portanto, a melhor experiência do consumidor será em decorrência de

Zona Stall Out: São países possuem alto estado de avanço digital, ao mesmo tempo em que vivenciam um momento de desaceleração. Os cinco melhores países no ranking do DEI 2017 - Noruega, Suécia, Suíça, Dinamarca e Finlândia - estão todos na zona de Stall Out, refletindo os desafios de sustentar o crescimento. Avançar no crescimento exigirá um esforço consciente desses países para se reinventar, apostar em uma tecnologia digital em ascensão na qual tenha liderança e eliminar os obstáculos à inovação.





Zona Break Out: São países de baixa pontuação nos seus atuais estados de digitalização, mas estão evoluindo rapidamente. A alta dinâmica desses países e sua significativa vantagem para o crescimento os tornariam altamente atraentes para os investidores. Possuem potencial de se tornarem destaque no futuro, dentre eles China, Malásia, Bolívia, Quênia e Rússia liderando o grupo.

Zona Watch Out: São países que enfrentam desafios significativos com seu baixo estado de digitalização e baixo momento; em alguns casos, esses países estão retrocedendo em seu ritmo de digitalização. Alguns deles demonstram notável criatividade diante de graves lacunas de infraestrutura, restrições institucionais e baixa sofisticação da demanda do consumidor. Entre os que se encontram nessa área de pouco ou nenhum desenvolvimento digital estão Egito, Paquistão, África do Sul e Algéria.

Zona Stand Out: São países considerados como centros digitais de alta inovação, liderando a transformação digital por meio de diversas novas tecnologias. Possuem altos investimentos em infraestrutura e tecnologia, permitindo o desenvolvimento de um cenário absoluto de estímulo à inovação, ou seja, são economias que estão na vanguarda da transformação digital. Entre os principais países nessa zona de desenvolvimento podemos citar: Nova Zelândia, Singapura e Reino Unido.

Conforme a Digital Business Research Index (2017?) apresenta potencial das nações para impulsionar a transformação digital:

Figura 3 - Potencial de Transformação Digital por País

1		Índia	9		frança
2		Brasil	10		Ítalia
3		México	11		Estados Unidos
4		Austrália	12		Suíça
5		Alemanha	13		Reino Unido
6		Arábia Saudita	14		Canadá
7		Emirados Árabes	15		China
8		Holanda	16		Japão

Fonte: Transformação Digital (2017?)

2.3 PILARES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

De acordo com Rogers (2017, p.31) “Os desafios de lançar a partir do zero um negócio já digital são muito diferentes dos desafios de tornar digital uma empresa estabelecida, que já tenha infraestrutura, canais de vendas, empregados e cultura com DNA analógico”. Nesse sentido, é desafiador enfrentar o redesenho de um negócio já constituído, entretanto, os profissionais e gestores precisam internalizar as premissas que ditam o novo paradigma que vem sustentando o mercado, através da consolidação dos pilares da transformação digital (MAGNUS, 2018).

2.3.1 Pilar pessoas

Para as empresas que desejam adentrar e se manter relevantes em mercados cada vez mais disruptivos, é necessário repensar a atuação do setor de Recursos Humanos, tornando-o estratégico quando prioriza questões chaves como cultura colaboracionista e gestão de lideranças. (FAGUNDES, 2017). O digital não é

feito por máquinas, só se concretiza por meio de um conjugado harmônico entre elas e os humanos. Tecnologias sem pessoas não criam uma nova realidade, não têm aplicabilidade, não realizam sua razão de ser (MAGNUS, 2018). Abaixo Magnus (2018) cita de que formas o pilar pessoas está fundamentado:

- **Empoderamento dos Colaboradores:** Trata-se da valorização dos colaboradores por meio de uma política de encarecimento e por um plano de benefícios e reconhecimento, além de diretrizes de valorização e retenção de talentos. Estar pronto para se adaptar a novas mudanças é uma habilidade para os profissionais do futuro, que pode ser impulsionada pelas organizações através de treinamentos, troca de experiência e mesmo de gestões baseadas em gamificação”. Além disso, um dos caminhos é flexibilizar estruturas hierárquicas, criar equipes autogeridas, implementar metodologias que favoreçam uma atuação proativa.

Bruel (2017, p.4) complementa,

As mudanças devem começar no topo da hierarquia com a reestruturação das equipes de liderança. Quem está no topo deve incentivar processos digitais a todo custo, quebrando qualquer tipo de barreira que uma empresa tradicional possa estar mantendo de pé ainda.

Outro ponto importante a ser analisado é a fidelização dos colaboradores por meio da Employee Experience, ou de forma literal, “Experiência do Colaborador”. Quando se trata de escolher uma empresa para se trabalhar ou iniciar carreira, a nova geração de trabalhadores é exigente, pois buscam e filtram informações junto com os profissionais que já trabalham nela (BRUEL, 2018). Em um cenário tão competitivo, possuir os melhores profissionais abre margem para que a organização se diferencie da concorrência, uma equipe capacitada é essencial, Bruel (2018, p.2) ressalta que “Oferecer uma boa experiência no trabalho pode dar aos empregadores uma vantagem competitiva para atrair e reter talentos”.

Segundo Meister (2018, p.1),

Ter o foco no colaborador e no digital significa ter um novo conjunto de competências tecnológicas e focadas no consumidor, bem como um novo mindset, que seja curioso e adote uma abordagem centrada no ser humano para criar novas soluções.

Em síntese, os novos desafios do setor de recursos humanos na era digital é trabalhar fortemente na preparação e engajamento de lideranças capazes de encarar de frente os desafios da transformação digital. Para que isto ocorra, promover plano de carreiras, investir em capacitações, realizar acompanhamentos e promover o bem-estar dos colaboradores é indispensável para atrair e reter talentos. Pensar em tais aspectos contribui significativamente para o bom desempenho no trabalho, o que repercute em ganhos para transformação digital que proverá benefícios como os citados abaixo:

Gráfico 1 – Ganhos para as pessoas com a Transformação Digital



Fonte: Coleman Parkes Research

- **Experiência do Cliente:** Ainda segundo Magnus (2018), entender a jornada do cliente, seu comportamento, seus anseios, suas necessidades e suas expectativas é vital para qualquer negócio. Essas informações alimentam estratégias de marketing, design de produtos, usabilidade de sites e de aplicativos. Hoje, o comportamento dos clientes é radicalmente diferente de como era na época que surgiram as práticas de negócios modernos. Isto

inclui mudanças sobre como encontram, acessam, usam, compartilham e influenciam os produtos, serviços e marcas (ROGERS, 2017).

Segundo Freire (2018), existem três principais fatores responsáveis por promover uma experiência de qualidade aos clientes, que são: esforço, emoção e sucesso. O fator esforço relaciona-se com a energia gasta pelo cliente para conseguir interagir com a marca. Neste caso, a empresa deve facilitar, ao máximo, as respostas fornecidas para eles. O fator emocional são as formas utilizadas pela empresa para cativar seu público, ou seja, ela deve ser responsável por construir vínculos sólidos que farão com que os clientes retornem a adquirir seus produtos e a experiência positiva. Por fim, o fator sucesso se refere ao atingimento dos objetivos do cliente ao se comunicar com a marca. Por exemplo, se ele deseja fornecer sugestões ou reclamações para que algo seja mudado, é importante que ele encontre meios para isto.

Tabela 1- Mudanças nas premissas estratégicas, da era analógica para a era digital

De	Para
Clientes como mercado de massa. →	Clientes como rede dinâmica.
Comunicações são transmitidas aos clientes. →	Comunicações são em mão dupla
A empresa é o principal influenciador. →	Os clientes são o principal influenciador.
Marketing para induzir à compra. →	Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da marca.
Fluxos de valor em mão única. →	Fluxos de valor recíprocos.
Economias de escala (empresa). →	Economias de valor (clientes).

Fonte: Adaptado de ROGERS (2017)

Abaixo seguem algumas das principais estatísticas de inovação que comprovam o poder da experiência do cliente e o quanto dependem da personalização, conveniência e ótimo relacionamento com as marcas.

- Em 2018, 51% das marcas de e-commerce ofereciam entrega no mesmo dia, alta de 16% em 2017. Especialistas preveem que nos

próximos dois anos, 65% dos varejistas oferecerão entrega no mesmo dia (BRP CONSULTING, 2017);

- 87% dos consumidores iniciam sua jornada de compras com o digital, um salto de 71% em 2017 (SALESFORCE, 2018);
- 77% dos consumidores, incluindo 60% da geração do milênio, têm relações com marcas específicas há mais de 10 anos (INMOMENT, 2018);
- 48% dos compradores deixaram o site de uma marca e fizeram uma compra de um concorrente por causa de uma experiência mal personalizada (MARKETINGDIVE, 2018);
- Mais de 70% da geração do milênio e da Geração Z pertencem a programas de fidelidade, em comparação com menos de 20% dos Baby Boomers (PRNEWSWIRE, 2018);
- 68% dos consumidores disseram que seriam mais propensos a comprar em sites que oferecem retornos automatizados (WINDSTREAM ENTERPRISE, 2018);
- 25% das operações de atendimento ao cliente usarão assistentes virtuais de clientes até 2020, um salto de menos de 2% em 2017 (GARTNER, 2018);
- Até 2020, mais de 40% dos projetos de análise de dados estarão relacionados à experiência do cliente (GARTNER, 2018);
- 53% dos millennials não acreditam que os funcionários das lojas tenham as ferramentas necessárias para fornecer um ótimo atendimento ao cliente, como dispositivos móveis para procurar perfis de clientes e recomendar produtos (SALESFORCE, 2017);
- 53% dos clientes deixarão um site para dispositivos móveis se demorar mais de três segundos para serem carregados (GOOGLE, 2017);
- Para cada segundo atraso no carregamento de uma página móvel, a conversão pode cair até 20% (GOOGLE, 2017);
- Espera-se que a realidade aumentada valha US \$ 133 bilhões até 2021 (ZION MARKET RESEARCH, 2016);

- A personalização é tão importante que 57% dos consumidores estão dispostos a compartilhar suas informações pessoais se isso lhes der ofertas personalizadas (SALESFORCE, 2016).

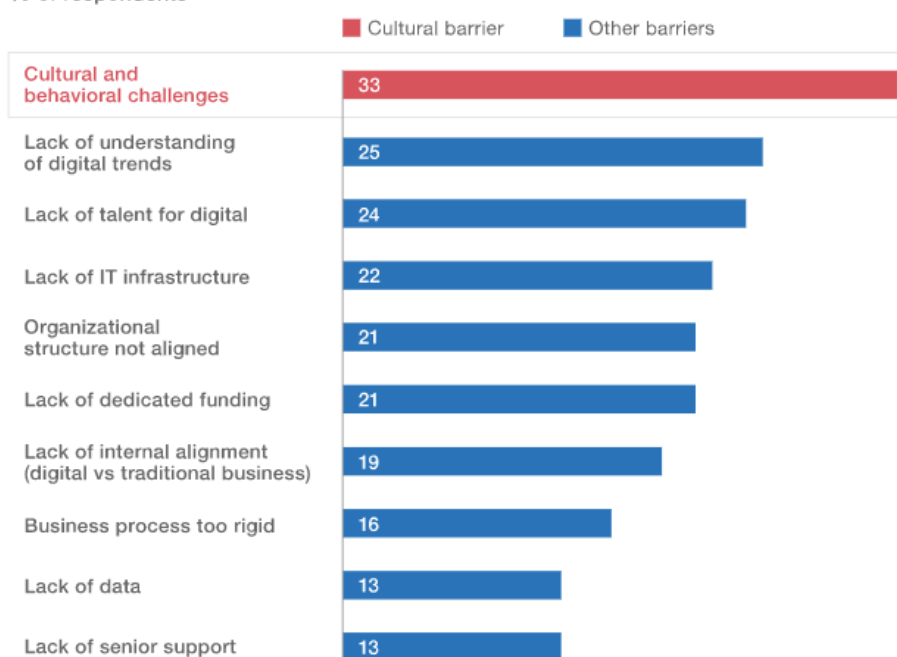
2.3.2 Pilar Cultura Digital

Magnus (2018) explica que as empresas não necessariamente precisam nascer com uma cultura digital, mas sim que demonstrem adaptabilidade necessária para que seus modelos sejam repaginados, o que inclui uma incisiva transformação de suas essências. Rick (2017, p.4) afirma que “A cultura lidera a adoção de tecnologia. A capacidade de inovar depende da paciência da cultura organizacional”. As deficiências na cultura organizacional são uma das principais barreiras ao sucesso da empresa na era digital. Essa é uma conclusão central da recente pesquisa feita pela McKinsey (2017) sobre executivos globais:

Gráfico 2 - Cultura como Principal Barreira para o Sucesso Digital

Culture is the most significant self-reported barrier to digital effectiveness.

Which are the most significant challenges to meeting digital priorities?
% of respondents



Fonte: McKinsey Digital Survey (2016)

Wolkan (2017, p.3) afirma “Preparar-se para um futuro digital não é uma tarefa fácil. Significa desenvolver capacidades digitais nas quais as atividades, as pessoas, a cultura e a estrutura de uma empresa estão em sincronia e alinhadas com um conjunto de objetivos organizacionais”.

Tabela 2 - Cultura Organizacional Analógica vs Cultura Organizacional Digital

CULTURA ANALÓGICA	CULTURA DIGITAL
Defensiva	Ataque
Os clientes estão distantes	Centrada no cliente
Dados medem o desempenho passado	Dados usados para percepções ao vivo e tomadas de decisão
Relatórios	Tempo real
Caso de negócio detalhado requerido	Lean product canvas
Averso ao risco	Falhar mais rápido
Insights do grupo de foco	Teste freqüente de usuários
Pesquisa de mercado	Ouvindo e aprendendo
Quadro organizacional	Hierarquia mínima
Silos de departamento	Equipes multifuncionais
Em casa é melhor	Rede de conhecimento
Nossa oferta	As necessidades do cliente

Fonte: Rick (2017)

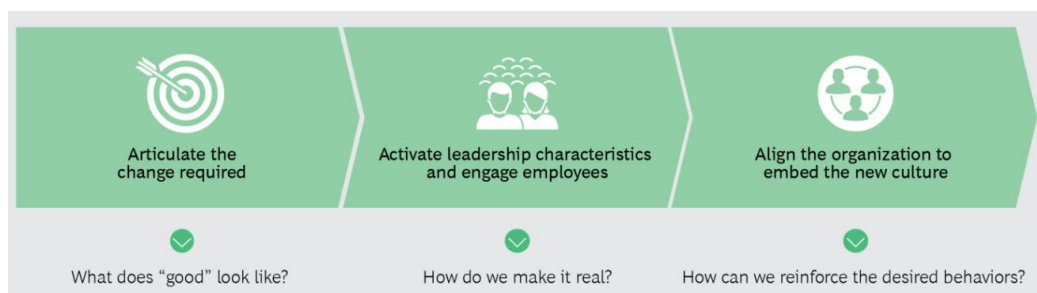
Magnus (2018) esclarece que as organizações precisam estabelecer um novo modelo de atuação baseado por mentalidade digital. Embora que esse mindset não faça parte da empresa, é preciso que haja uma coerência entre o que a mesma oferece e o que o consumidor digital aspira receber. Trata-se de uma questão de sobrevivência, significa dizer que pessoas, processos, ferramentas e regras de negócio precisam ser alinhadas com o mercado digital.

Hemerling, Kilmann, Danoesastro e Stutts Ahern (2018) avaliam que a importância de possuir uma cultura digital está associada as diretrizes que ela fornece na orientação dos indivíduos para o alcance dos objetivos e estratégias organizacionais. Além disso, relatam os seguintes benefícios:

1. **Entrega de resultados rápidos:** As organizações digitais movimentam-se mais rapidamente que as tradicionais, e sua hierarquia horizontal ajuda a agilizar a tomada de decisões;
2. **Atração de talentos:** Ter uma reputação como líder digital é um imã para o talento. A geração do milênio é geralmente atraída para empresas digitais, com a promessa de um ambiente colaborativo e criativo e maior autonomia;
3. **Orientação Externa:** Incentiva os funcionários a olhar para fora e se envolver com clientes e parceiros para criar novas soluções. Um excelente exemplo de orientação externa é o foco na jornada do cliente.

Ainda segundo Hemerling, Kilmann, Danoesastro e Stutts Ahern (2018), explicitam três etapas para uma cultura digital:

Figura 4 - Etapas para Incorporação da Cultura Digital



Fonte: BCG Analysis (2018)

Etapa 1: Articular a mudança necessária: Quando as empresas definem claramente os comportamentos que importam e seus funcionários aderem a elas, as organizações podem ter uma cultura forte e maior probabilidade de obter resultados.

Etapa 2: Ativar características de liderança e envolver os funcionários: A ativação de características de liderança é essencial para estimular o envolvimento dos funcionários, o que é particularmente importante em uma cultura digital, dada sua ênfase na autonomia, julgamento, foco no cliente e uma mentalidade empreendedora.

Etapa 3: Alinhar o contexto organizacional para incorporar a nova cultura: Trata do alinhamento do modelo operacional, estímulo de novas práticas, revisando cada uma das áreas de contexto organizacional - liderança, projeto de organização, gerenciamento de desempenho, práticas de desenvolvimento de pessoas, recursos e ferramentas, visão e valores e interações informais.

2.3.3 Pilar Tecnologia

Não há como falar de transformação digital sem imaginar todo o aparato tecnológico, afinal as mudanças só serão significativas se houver a incorporação de novas tecnologias e soluções que incorporem inteligências computacionais capazes de lidar com os desafios (MAGNUS, 2018). É evidente que a experiência do cliente impulsiona a transformação digital, e atualmente as indústrias de alta tecnologia escolhem atender às demandas dos clientes nesta “ economia de atenção pós-venda e sob demanda”, abrindo totalmente o caminho de ruptura para todo o mercado (NEWMAN, 2019).

Abaixo Richards (2019) explana as principais tendências e ferramentas de mercado responsáveis por sustentar este pilar:

Big Data Analytics: O potencial aumento da internet e das mídias sociais provocou o crescimento de dados massivos em todo o mundo. As organizações estão confiando em aplicativos de armazenamento de dados e Business Intelligence para ajudar na tomada de decisões importantes baseadas em dados. Diferentes tipos de dados, como os de áudio, vídeo ou não estruturados, são organizados em formatos restritos para ajudar a identificar os padrões da maior parte dos dados para tomar decisões futuras. Magnus (2018, p. 10) “O Big Data surgiu como um elemento complexo, capaz de coletar, analisar e comparar esse gigantesco arcabouço de dados”.

Internet das coisas: São os dispositivos que quando conectados, se comunicam e transferem dados pela rede sem interação humana direta, como sensores de segurança, câmeras de vigilância, smartphones, dispositivos

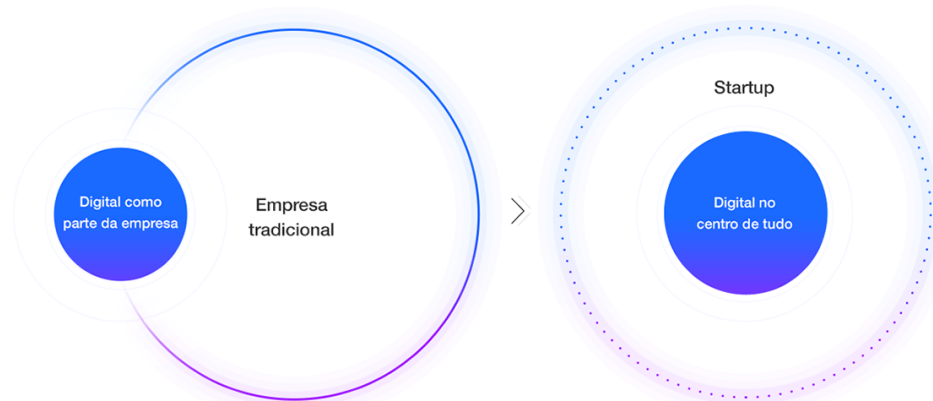
vestíveis, como smartwatches e eletrodomésticos. Isso não apenas fortalece os clientes, proporcionando maior controle dos sistemas e aparelhos domésticos, mas também fornece uma visão mais ampla sobre áreas críticas de interesse comercial, abrindo portas para produtos e soluções inovadores.

Inteligência artificial: Os sistemas de IA tentam imitar o cérebro humano, que utiliza padrões para gerar percepções e direcionar a lógica, para a abordagem estruturada de analisar a situação a partir de uma perspectiva racional. A nuvem desempenha um papel crucial no aprimoramento do poder de aplicativos que incorporam a inteligência artificial, usando serviços que usam poderosos mecanismos cognitivos para processar dados estruturados e não estruturados. Os algoritmos e componentes lógicos de correspondência de padrões constroem mecanismos cognitivos altamente sofisticados e poderosos.

2.4 DOMÍNIOS PARA ADOÇÃO DE ESTRATÉGIA DIGITAL

Conforme Rogers (2017, p. 20) “As forças digitais estão reformulando cinco domínios fundamentais da estratégia: clientes, competição, dados, inovação e valor”. Estes cinco domínios surgem como um panorama para implantar a transformação digital dos negócios, seja em startups ou em empresas estabelecidas, com infraestrutura, canais de vendas, empregados e cultura organizacional com DNA analógico. Em sua concepção, Rogers (2017, p. 35) afirma “Qualquer empresa pode ajustar-se e prosperar na era digital”. Mas para que isso aconteça, é indispensável verificar que muitos dos pressupostos estratégicos devem ser atualizados

Figura 5 – Visão sobre Transformação Digital: Empresa Tradicional vs Startup



Fonte: Transformação Digital (2017?)

Tabela 3 - Mudanças nos pressupostos estratégicos, da era analógica para a era digital

	Antes	Agora
Clientes	Clientes como mercado de massa. →	Clientes como rede dinâmica.
	Comunicações são transmitidas aos clientes. →	Comunicações fluem em mão dupla.
	A empresa é o principal influenciador. →	Os clientes são o principal influenciador.
	Marketing para induzir à compra. →	Marketing para inspirar a compra, a lealdade e a defesa da marca.
	Fluxos de valor em mão única. →	Fluxos de valor recíprocos.
	Economias de escala (empresa). →	Economias de valor (clientes).
Competição	Competição em setores delimitados. →	Competição entre setores fluidos.
	Distinções nítidas entre parceiros e rivais. →	Distinções nebulosas entre parceiros e rivais.
	Competição é jogo de soma zero. →	Concorrentes cooperam em áreas-chave.
	Os principais ativos são mantidos na empresa. →	Os principais ativos situam-se em redes externas.
	Produtos com características e benefícios únicos. →	Plataformas com parceiros que trocam valor.
	Poucos concorrentes dominantes por categoria. →	O vencedor leva tudo, devido aos efeitos de rede.
Dados	Dados são dispendiosos para serem gerados nas empresas. →	Dados são gerados continuamente em todos os lugares.
	O desafio dos dados é armazená-los e gerenciá-los. →	O desafio dos dados é convertê-los em informações valiosas.
	As empresas usam apenas dados estruturados. →	Os dados não estruturados são cada vez mais úteis e valiosos.

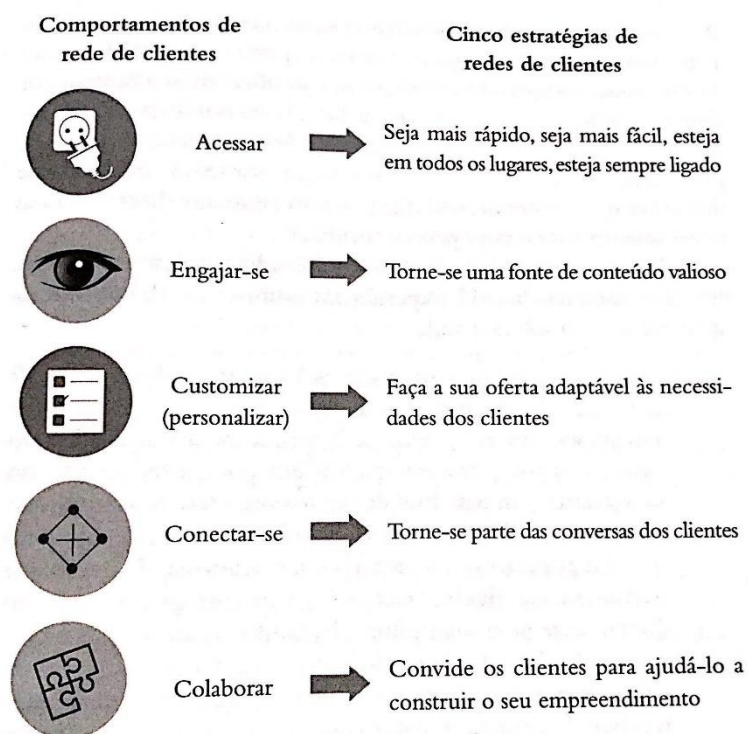
	Os dados são gerenciados em departamentos operacionais. →	O valor dos dados é conectá-los entre os departamentos.
	Os dados são ferramentas para gerenciar processos. →	Os dados são ativo intangível importante para criar valor.
Inovação	As decisões são tomadas com base na intuição e na autoridade. →	As decisões são tomadas com base em testes e validações.
	O teste de ideias é caro, lento e difícil. →	O teste de ideias é barato, rápido e fácil.
	Os experimentos são raros e conduzidos por especialistas. →	Os experimentos são contínuos e conduzidos por todos.
	O desafio da inovação é encontrar a solução certa. →	O desafio da inovação é resolver o problema certo.
	O fracasso é evitado a todo custo. →	Os fracassos são fontes precursoras e baratas de aprendizado.
	O foco se concentra no produto "acabado". →	O foco se concentra em produtos de viabilidade mínima e em iterações pós-lançamento.
	Otimize o modelo de negócios por tanto tempo quanto possível. →	Evolua antes de ser necessário, para manter-se à frente da disrupção.
	Julgue a mudança pela intensidade do impacto sobre o negócio vigente. →	Julgue a mudança pela maneira como cria oportunidade para o próximo negócio.
	O sucesso no mercado dá lugar à complacência. →	"Só os paranoicos sobrevivem".
Valor	Proposta de valor definida pelo setor. →	Proposta de valor definida pela evolução das necessidades dos clientes.
	Execute a sua atual proposta de valor. →	Descubra a próxima oportunidade de criar valor para o cliente.

Fonte: Adaptado de ROGERS (2017)

2.4.1 Clientes

Em meio a era digital, os consumidores não são passivos o que reformula seus caminhos para a compra e redefine o funil de mercado. Existe um padrão recorrente de cinco comportamentos centrais que impulsionam a adoção de novas experiências digitais. São denominados de comportamentos centrais dos clientes em rede: Acessar, engajar-se, customizar (personalizar), conectar-se e colaborar (ROGERS, 2017). Abaixo o autor define cada um destes comportamentos:

Figura 6 - Cinco Comportamentos e Estratégias das Redes de Clientes



Fonte: ROGERS (2017)

Acessar: Refere-se a necessidade de acesso a dados digitais, a conteúdo e a interações com o máximo de rapidez, facilidade e flexibilidade possível. Qualquer oferta que amplie esse acesso é extremamente atraente. Desde a conveniência do comércio eletrônico até os mais recentes aplicativos de mensagem instantânea, os clientes são atraídos por qualquer coisa que lhes ofereça o imediatismo do acesso simples e instantâneo.

Engajar-se: Os clientes querem engajamento com conteúdos digitais que sejam sensoriais, interativos e relevantes para suas necessidades. Desde a popularidade inicial dos portais de internet, passando pela proliferação dos vídeos on-line até as realidades virtuais de nova geração, os anseios digitais dos clientes são marcados pela sede de conteúdo. Não há dúvida de que o desejo de se engajar no conteúdo digital é um indutor-chave do comportamento dos clientes.

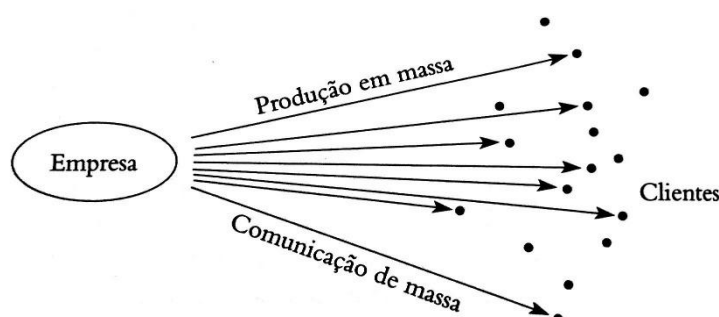
Customizar: Os clientes querem customizar ou personalizar suas experiências, escolhendo e modificando amplo sortimento de informações, produtos e serviços. De uma para outra geração, os clientes passaram de um punhado de opções de canais de televisão a um mundo digital com mais de um trilhão de páginas de internet. Eles foram treinados a esperar cada vez mais alternativas de escolha pessoal, e gostam dessa variedade.

Conectar-se: Os clientes querem se conectar uns com os outros, compartilhando suas experiências, ideias e opiniões por meio de textos, imagens e links sociais. Esse comportamento impulsionou a grande explosão das mídias sociais, abrangendo blogs, redes sociais, e comunidades de nicho on-line, que se reúnem em torno de paixões, vocações ou perspectivas comuns. Todas essas plataformas são os meios encontrados para que os clientes sinalizem uns aos outros que “aqui é onde estou, o que penso e o que vejo”.

Colaborar: Os clientes, por natureza, se sentem atraídos por trabalhar juntos. Assim sendo, querem colaborar em projetos e metas, por meio de plataformas abertas. Construindo juntos software de código aberto, angariando recursos para causas em que acreditam, ou organizando protestos ou abaixo-assinados em todo o mundo, os clientes têm sede de colaboração. Ou seja, fornecendo seu tempo, apoio e auxílio na construção de projetos e causas na qual acreditam.

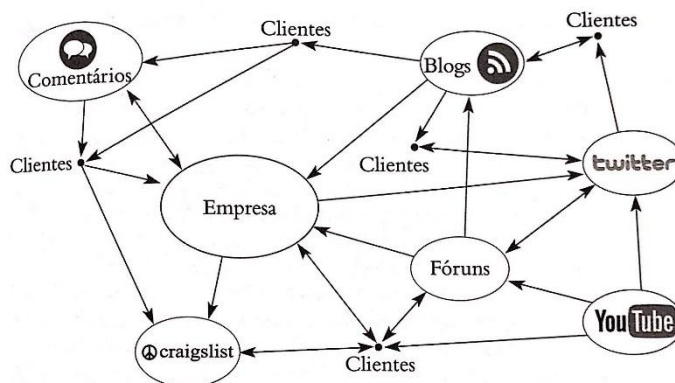
Rogers (2017) complementa por meio das figuras abaixo a mudança de paradigma sobre o comportamento dos clientes:

Figura 7 – Modelo do mercado de massa, século XX



Fonte: ROGERS (2017)

Figura 8 – Modelo atual de rede de clientes



Fonte: ROGERS (2017)

Su (2017, p. 1) “Um dos melhores exemplos de como nós superestimamos e subestimamos as mudanças no futuro é a evolução do comportamento do consumidor ao longo deste século”. Ao compararmos o comportamento do cliente do século XX, verifica-se que eram clientes passivos e eram vistos como parte de um conjunto, com o único papel de comprar ou não comprar. Hoje, os consumidores da era digital não são passivos, e a probabilidade de se conectarem entre si e influenciarem uns aos outros é maior do que serem influenciados pelas comunicações diretas da empresa (ROGERS, 2017).

2.4.2 Competição

A revolução digital está redefinindo de várias formas a competição, o relacionamento entre as empresas e turbinando o crescimento de negócios de plataforma (ROGERS, 2017). Segundo Hagiu e Wright (2015), as plataformas multilaterais (MSP) são tecnologias, produtos ou serviços que criam valor principalmente permitindo interações diretas entre dois ou mais grupos de clientes ou participantes. A exemplos claros de plataformas MSPs, podemos citar o Alibaba.com e eBay, reúnem compradores e vendedores; o Airbnb, que reúne

proprietários de residências e locatários; o aplicativo Uber que reúne motoristas e passageiros profissionais, dentre muitos outros nos mais variados segmentos.

Segundo a lista da Forbes (2015) as dez empresas mais valiosas do mundo eram do tipo plataforma:

Tabela 4 – As dez empresas de capital aberto mais valiosas desde 1994

Empresa	Tipo de plataforma	Valor de mercado, 5/9/2015 (US\$ bilhões)	Ano de fundação	País
Google	Mídia sustentada por anúncios	\$425.40	1998	Estados Unidos
Facebook	Mídia sustentada por anúncios	\$248.30	2004	Estados Unidos
Amazon.com	Marketplace	\$235.70	1994	Estados Unidos
China Mobile	–	\$232.63	1997	China
Alibaba Group	Marketplace, sistema de transação	\$167.00	1999	China
Tencent Holdings	Marketplace, mídia sustentada por anúncios	\$150.87	1998	China
Sinopec	–	\$73.62	1998	China
Priceline Group	Marketplace	\$62.86	1994	Estados Unidos
Baidu	Mídia sustentada por anúncios	\$52.40	2000	China
Salesforce.com	Padrões de software	\$45.45	1999	Estados Unidos

Fonte: Forbes global 2000 (2015).

De acordo com Hagiu e Wright (2015), existem alguns pontos-chave que devem ser considerados na definição de um negócio do tipo plataforma:

Diferentes tipos de cliente: Deverá servir a dois ou mais tipos de clientes, podem ser compradores e vendedores; desenvolvedores e consumidores de software; comerciantes, titulares de cartões e bancos; etc.

Interações diretas: Devem capacitar todos os lados a interagir diretamente e com certo grau de independência. Isto é, as partes possuem liberdade para criar os próprios perfis, fixas e negociar preços, e decidir como querem apresentar seus serviços ou produtos.

Facilitação: Mesmo que não sejam ditadas pelo negócio de plataforma, as interações devem ocorrer através dele e serem facilitadas por ele.

Qualquer negócio hoje enfrenta a escolha estratégica de adotar um modelo de negócio do tipo plataforma ou modelo mais tradicional. Hoje, as plataformas MSPs não pertencem mais ao domínio dos grandes empreendimentos, e inclusive, elas são a base preferida para lançamento de empreendimentos de risco e de todos os tamanhos (ROGERS, 2017). De acordo com os exemplos vistos, os MSPs incluem alguns dos maiores e mais crescentes negócios da última década. Os MSPs bem-sucedidos criam um valor enorme reduzindo os custos de pesquisa ou os custos de transação (ou ambos) para os participantes. Como resultado, frequentemente ocupam posições privilegiadas em suas respectivas indústrias; a maioria dos outros participantes do setor giram em torno e dependem dos MSPs de maneiras importantes (HAGIU; WRIGHT 2015).

2.4.3 Dados

O papel dos dados para negócios mudou drasticamente, e o crescimento deles na era digital exige ressignificar sua importância para tratá-los como um ativo estratégico e intangível (ROGERS, 2017). O grande desafio da gestão de dados é explorá-los de maneira adequada e convertê-los em informações úteis. A informação fornecida pelos dados a torna um ativo de diferencial competitivo para as principais organizações, à medida que elas se concentram na transformação digital (PETTEY, 2019). O surgimento de um chief data officer (CDO), ou traduzindo para o português “diretor de dados”, em muitas organizações e em todos os setores indica um reconhecimento crescente da informação como um ativo comercial estratégico (PETTEY, 2017). De acordo com a Gartner (2019), até 2022, 90% das estratégias corporativas mencionarão explicitamente a informação como um ativo corporativo crítico e a análise como uma competência essencial.

De acordo com McCall (2015), o CDO é um executivo sênior que é responsável pela estratégia corporativa de dados e informações da empresa, governança, controle, desenvolvimento de políticas e exploração efetiva. A função

do CDO combinará responsabilidade e responsabilidade pela proteção e privacidade de informações, governança da informação, qualidade de dados e gerenciamento do ciclo de vida de dados, juntamente com a exploração de ativos de dados para criar valor comercial.

Gráfico 3 - Como os CEOs reconhecem os dados como um ativo corporativo



Fonte: Gartner (2014)

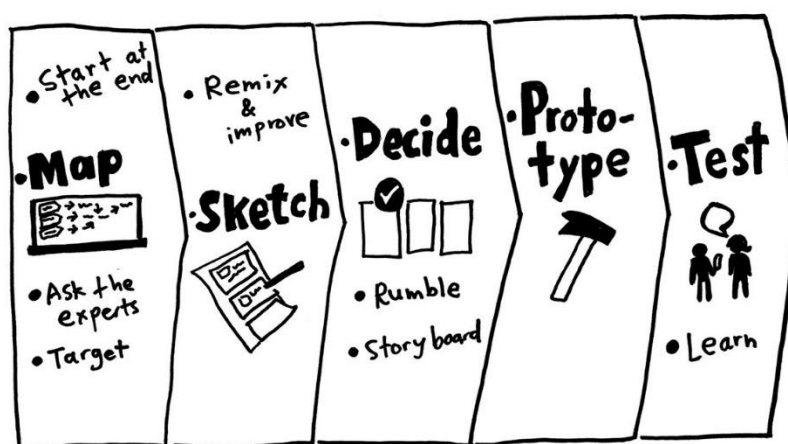
Segundo a pesquisa acima, 33% dos executivos medem os benefícios que cada tipo de ativo de informação gera para eles; 24% quantificam o valor financeiro dos ativos de informação, como se fossem um ativo de balanço; 22% de seus ativos de informação são bem catalogados e definidos; 11% não consideram a informação como um tipo de ativo; 10% monetizam diretamente os ativos de informação e os negociam. É justamente neste ponto que o CDO pode desempenhar um papel importante na forma como a organização determina o uso de ativos de informações, possuindo a tarefa de impulsionar a estratégia de informações e análises, atendendo a um propósito comercial (MCCALL, 2015). Além disso, os CDOs podem liderar debates sobre ética digital e segurança dos dados, questões de extrema importância.

2.4.4 Inovação

De acordo com Rogers (2017, p. 163), “Podemos definir inovação como qualquer mudança no produto, serviço ou processo de um negócio que agrega valor. Essa mudança pode variar desde uma melhoria incremental até a criação de algo totalmente novo e sem precedentes”. O autor complementa que na era digital, as empresas precisam inovar por meio de experimentação rápida e do aprendizado contínuo.

De acordo com Knapp; Zeratsky, Kowitz (2017), método Sprint é o processo único de cinco dias (segunda à sexta), para resolver questões críticas ou gerar novos projetos por meio de prototipagem e testes com clientes, sem dispendar de grande quantidade de tempo e dinheiro.

Figura 9 – Mapa semanal do Sprint



Fonte: KNAPP; ZERATSKY, KOWITZ (2017)

Ainda conforme os autores, as etapas para realização do Sprint se dão da seguinte forma:

Segunda-feira: Há discussões estruturadas que criarão um caminho para a semana do sprint. Tudo começa com a definição de um objetivo de longo prazo. Em seguida, é feito um mapa do desafio. Por fim, os especialistas da empresa compartilharão conhecimentos e haverá a escolha do alvo.

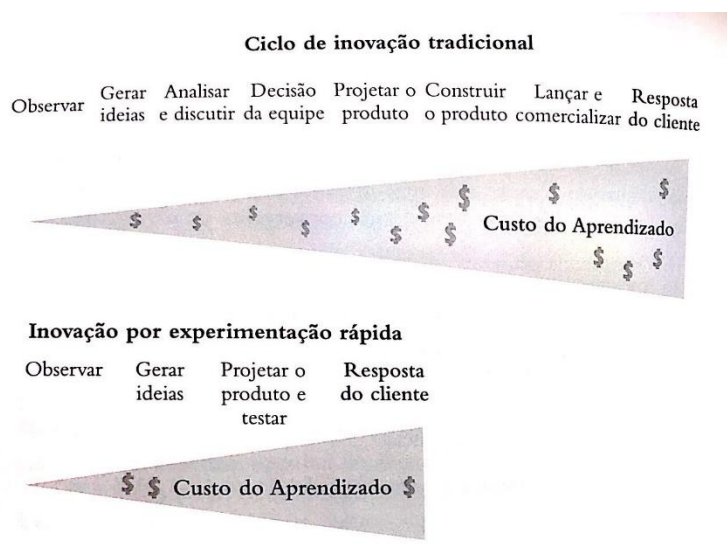
Terça-feira: É tudo sobre como resolver o problema, usando um método otimizado para o pensamento profundo. Em vez de um típico brainstorming, cada indivíduo esboçará suas próprias soluções detalhadas e opinativas, seguindo um processo de quatro etapas que enfatiza o pensamento crítico sobre o talento artístico.

Quarta-feira: Decisão da equipe sobre quais esboços deverão ser prototipados e testados. Em vez de um debate interminável, será utilizado o método de cinco passos "Decisão Confusa" para identificar as melhores soluções. Feito isso, as cenas vencedoras dos esboços deverão ser pegadas e combinadas em um storyboard.

Quinta-feira: Há a criação de um protótipo realista das soluções apresentadas no storyboard, para simular um produto acabado para os clientes.

Sexta-feira: Apresentação do protótipo para cinco clientes em cinco entrevistas separadas. Em vez de esperar por um lançamento para obter dados perfeitos, as respostas serão fornecidas rapidamente e respostas para as dúvidas mais urgentes serão sanadas.

Figura 10 – Impacto financeiro da experimentação rápida



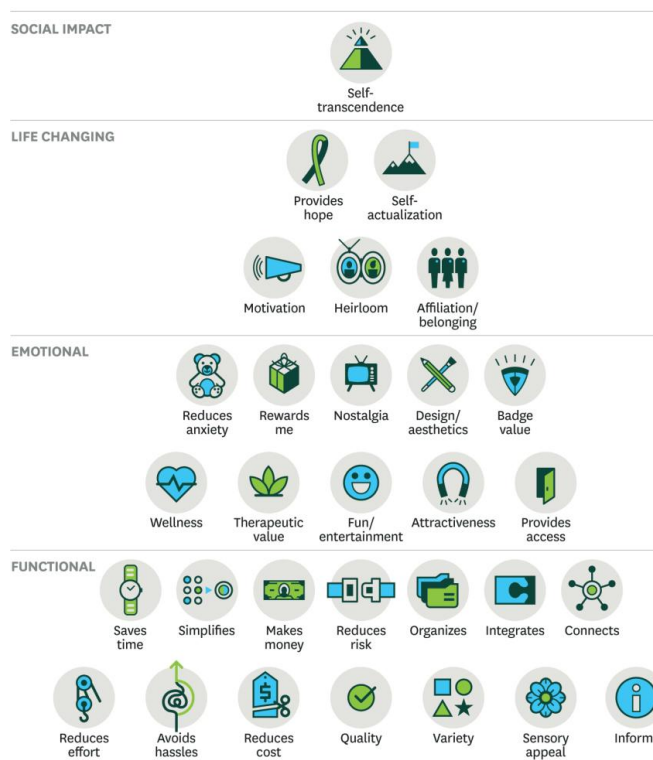
Fonte: ROGERS (2017)

Através da experimentação, as ideias ineficazes devem fracassar cedo no processo de desenvolvimento, muito antes do produto chegar ao público e enquanto o custo de mudar o curso é muito mais baixo (ROGERS, 2017). A maioria das organizações adota a ideia de inovação, mas não percebe que não se pode ter inovação sem a experimentação. Criar uma mentalidade de teste é uma grande mudança de atitude, entretanto, é o único caminho para todos aqueles que desejam inovar.

2.4.5 Valor

A proposta de valor de uma empresa é, sem dúvida, o elemento mais importante da sua comunicação de marketing que pode existir. Uma proposta de valor informa aos clientes em potencial por que devem fazer negócios com você, em vez de com seus concorrentes, e torna os benefícios de seus produtos ou serviços claros desde o início (SHEWAN, 2019). Tradicionalmente, a proposta de valor de uma empresa tem sido considerada bastante constante, porém, na era digital o foco inflexível na execução e entrega da mesma proposta de valor para os clientes não é mais suficiente (ROGERS, 2017).

Figura 11 – Os elementos da pirâmide de valor



Fonte: ALMQUIST; SENIOR, BLOCH (2016)

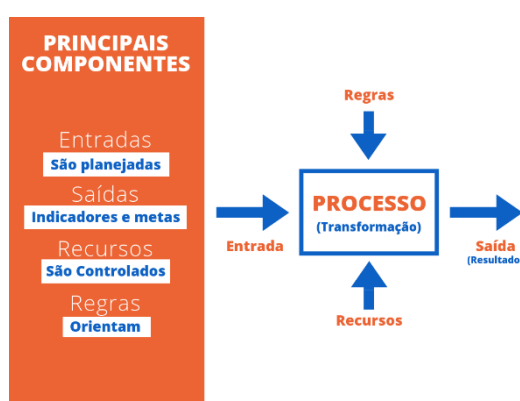
De acordo com Almqvist, Senior e Bloch (2016), foram identificados 30 elementos de valor com raízes conceituais baseadas na hierarquia das necessidades de Maslow, em 1943. Entretanto, os elementos do modelo apresentado ampliam seus insights, concentrando-se nos clientes e descrevendo seu comportamento no que se refere a produtos e serviços. É importante ressaltar que a relevância de cada elemento irá variar de acordo com a indústria, a cultura e a demografia.

3 CONCEITO DE PROCESSO DE NEGÓCIO

O conceito fundamental de processo de negócio relaciona-se a uma sequência de atividades com um objetivo específico. Isso quer dizer que, ao realizar todas as atividades, de um determinado processo, geralmente realizadas por pessoas ou atores, teremos um resultado (CAMPOS, 2014). O propósito de qualquer processo é transformar uma entrada, podendo ser energia, informação, materiais ou

clientes, em saídas que possuam a geração de valor agregado (BALDAM, 2014). Em sua definição mais comum, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input (entrada), adiciona valor a ele e fornece um output (saída). Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (HAMMER; CHAMPY, 1994).

Figura 12 – O processo e seus componentes



Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Santos (2010), explica cada um dos componentes de processo:

Entradas: Pode ser uma requisição, uma solicitação (exemplo: um pedido), produto. É tudo aquilo que será transformado em outra coisa.

Saídas: É o resultado da transformação, que pode ser um produto e/ou serviço.

Recursos: São os recursos necessários para transformação. Podem ser pessoas, recursos financeiros, infraestrutura, etc.

Regras: São os documentos, como política, procedimentos, manuais regras de negócio, especificações que guiam o processo.

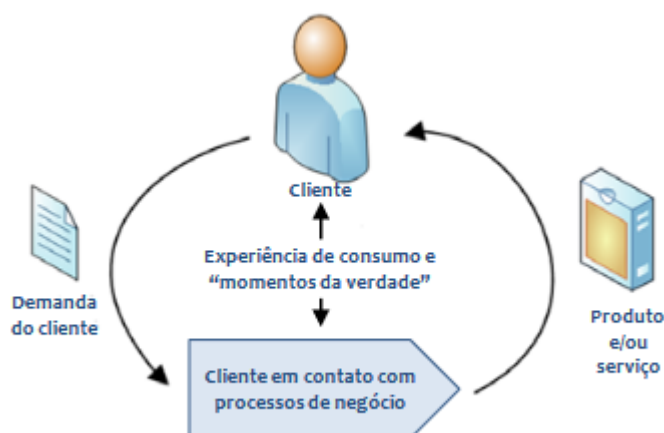
Rummler e Brache (1995) explicam que o processo de negócio é constituído por uma séria de etapas desenvolvidas para produzir um determinado produto ou serviço, incluindo funções e preenchendo lacunas que existem entre as diversas

áreas da empresa, com objetivo de estruturar uma cadeia de agregação de valor ao cliente.

De acordo com Smith (1993), os processos de negócio possuem algumas características próprias:

- Extensos e complexos: Envolvem grande diversidade e quantidade de fluxos de informações. Alguns exemplos destes fluxos seriam os relacionados a pagamentos, autorizações, movimentações de materiais, solicitações, notificações de recebimento, acates de pedidos e de comprometimento entre as empresas;
- Extremamente dinâmicos: Requerem muita agilidade para responder às demandas de clientes e às mudanças de mercado;
- Distribuídos e segmentados: São executados dentro de limites de uma ou mais empresas, operando em diversas aplicações, ou sistemas de informações, operando em diferentes plataformas tecnológicas e com diferentes configurações e especificações;
- Duradouros: A execução de uma transação simples, por exemplo, uma solicitação de dinheiro, pode levar meses para ser efetivada;
- Automatizados: Pelo menos em parte. As atividades rotineiras são executadas por computadores, quando possível, visando obter velocidade e confiabilidade;
- Dependentes de pessoas: O julgamento e a inteligência de pessoas são constantemente requeridos, devido ao fato de que as atividades não serem estruturadas o suficiente para se delegar a um SI, ou por requererem a interação de clientes;
- Difícil compreensão: Em muitas empresas os processos não são mentalmente percebidos e explicitados; São organizações que trabalham sem documentação de processos.

Figura 13 – A experiência do cliente na interação com os processos da organização



Fonte: CBOK (2013)

Não importa se a organização tem ou não fins lucrativos, seja pública ou privada, de micro, pequeno, médio ou grande porte, o propósito principal de uma organização é gerar valor para o cliente por meio de seus produtos e/ou serviços. Esse é o princípio que deveria direcionar todos os objetivos organizacionais (CBOK v.3.0, 2013).

3.1 Gerenciamento de Processos de Negócio BPM

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos (CBOK v.3.0, 2013).

Para compreender a disciplina de BPM é necessário inicialmente verificar os três tipos de processo de negócio existentes. Campos (2014) explica cada um deles:

Processo primário: Podem ser chamados de finalísticos, são aqueles que se relacionam diretamente com o cliente da organização, ou seja, são os processos cuja a organização entrega valor para o cliente.

Processo de suporte: Podem ser chamados de apoio, trabalham para os processos primários. Eles não possuem relação com o cliente externo da organização, mas sim com o cliente interno. Esses processos têm grande importância e podem guardar em si as maiores oportunidades de melhoria e de aumento de eficiência de uma organização.

Processo de gerenciamento: Trabalham para garantir a eficácia e a eficiência dos processos primários e de suporte. Esses processos monitoram e gerenciam os demais, inclusive buscando a melhoria ou inovação de todos os processos organizacionais.

3.2 Cadeia de valor

Segundo Porter (1989) a cadeia de valor é um conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para seus clientes. As organizações poderão usa-la para examinar todas as suas atividades e ver como estão conectadas. A maneira pela qual as atividades da cadeia de valor são realizadas determina os custos e afeta os lucros, portanto, verificará as fontes de valor que provem das organizações.

Figura 14 – Cadeia genérica de valor



Fonte: PORTER (1989)

Em suma, a cadeia de valor tem como uma de suas principais utilidades a capacidade de relacionar a estratégia como uma forma específica de desenhar os processos e o auxílio na identificação de em que parte do processo atuar para sustentar uma dada estratégia (PAIM; CARDOSO; CAULLIRAUX; CLEMENTE, 2009).

3.3 Modelagem de processos

A modelagem de processos é o conjunto de etapas responsáveis por representar os processos de negócio existentes ou propostos. O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento (CBOK v.3.0, 2013). Durante esta etapa, são identificados os processos de negócio da organização, e a forma como eles são (ou deveriam ser) executados atualmente é modelada. Este modelo é chamado de “as-is”, e é, frequentemente, a primeira documentação obtida de um processo da organização, no qual são organizadas e discriminadas as atividades realizadas em cada etapa do processo em sua situação corrente (OLIVEIRA, 2012). Almeida (2018, p.1) “AS-IS é a visão dos processos atuais de uma organização, que mostra como uma empresa realiza suas atividades em um determinado momento”.

O redesenho de processos objetiva realizar uma avaliação do processo sob a ótica do negócio na busca de sua otimização. Nesta etapa busca-se identificar o que, entre as atividades e seus procedimentos, pode ser feito de forma diferente no processo para que ele atinja seus objetivos. O modelo do processo definido como resultado desta etapa é conhecido como “to-be”, ou seja, como o processo deveria ser executado na organização para atingir os objetivos desejados (CBOK v.3.0, 2013). Ainda segundo Almeida (2018, p.1) “TO-BE é a visão dos processos futuros de uma organização, que mostra a melhor forma de realizar o processo. Seu objetivo é propor melhorias nos processos das organizações, com base no que foi verificado no AS-IS”.

3.4 Relação entre transformação digital e processos

Araujo (2017) diz que impulsionada pela necessidade de velocidade e agilidade, além das necessidades tradicionais de eficiência e otimização, as organizações agora estão se voltando para o BPM como um dos principais impulsionadores da transformação digital. Garcia (2018) relata que uma iniciativa de transformação digital atinge muitos aspectos, se não todos, de uma organização, de atividades e processos de negócios comuns à maneira como a organização desenvolve modelos para seu ecossistema corporativo, bem como todos os ativos associados: clientes, automação de vendas, geração de conteúdo digital e mais.

Sambandam (2018) evidencia que a transformação digital também envolve uma mudança de pensamento que prioriza a tecnologia e a inovação. Com ferramentas como inteligência artificial e aprendizado de máquina, as resmas de dados podem ser processadas em um piscar de olhos, fornecendo insights sobre como uma organização pode atender melhor às necessidades do cliente. Muitas vezes, essa otimização é um produto de mudanças no gerenciamento de processos de negócios, ou BPM.

Francis (2018) demonstra alguns argumentos que verificam o porquê de a transformação digital estar relacionada com o BPM:

- O BPM aborda os processos em constante mudança envolvidos nas operações de negócios. Ao inovar e adaptar seus processos de negócios, ele fornece uma plataforma para revisar, modificar e aprimorá-los continuamente.
- À medida que os estilos de trabalho mudam para um modelo de colaboração compartilhada - onde um único projeto pode ter várias pessoas de várias equipes trabalhando nele - o BPM pode reduzir a complexidade e facilitar a colaboração, mesmo sem esforço.
- Os clientes esperam uma melhor experiência das marcas com as quais interagem. O BPM ajuda a impulsionar a interação do processo - onde as tarefas dependem umas das outras - e tornam a experiência do cliente satisfatória.

A razão pela qual a agilidade, a inovação e as interações aprimoradas são tão importantes para as organizações empresariais é que elas são as facilitadoras essenciais da transformação digital. A capacidade de entregá-los em um contexto organizacional é a razão pela qual o BPM está começando a assumir um papel central em alguns esforços de transformação (ARAUJO, 2017). No contexto da transformação digital, as organizações podem aproveitar o potencial do BPM para usar práticas de gerenciamento e automação de processos e fornecer benefícios específicos, como eficiência, eficácia e agilidade (GARCIA, 2018).

A essência da transformação digital é uma reorientação das organizações movida pela tecnologia, afastando-a dos processos de negócios focados internamente e voltada para o engajamento voltado para o cliente (ARAUJO, 2017). Além de tudo isso, o BPM pode e deve ser usado para apoiar e influenciar diretamente os esforços de experiência do cliente, simplificando todo o processo, automatizando algumas tarefas que podem ser feitas sem interação com o cliente e, o mais importante, reduzindo o atrito e o tempo necessário para a execução e operação do processo (GARCIA, 2018).

Portanto, a implementação de uma estratégia digital em uma empresa requer a manutenção de uma visão holística de certos processos de negócios; a revisão da alocação de recursos nas diferentes tarefas dos processos de negócios, eliminando o que não agrega valor; a revisão dos principais processos para se adaptar a novos modelos de negócios; repensar estrategicamente o negócio de acordo com as novas metas digitais, criando novos processos chave necessários para novas reformulações de negócios; esclarecer os resultados de negócios que precisam alcançar nos próximos três a cinco anos e determinar o tipo de processos que precisam gerenciar com êxito esses resultados; atrair clientes de forma consistente em vários canais digitais, para que eles precisem de modernização, racionalização e simplificação dos processos de negócios (ROBLEDO 2017?). Conclui-se que, o gerenciamento de processos de negócios é a chave para o sucesso da transformação digital de uma organização

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem como objetivo entender a forma como a instituição em análise pretende implantar a transformação digital como estratégia para melhorar o relacionamento com o cliente, através de ações convergentes que envolvam pessoas, processos e soluções inovadoras e promovam a efetividade no atendimento aos pequenos negócios. A pesquisa possui finalidade descritiva e exploratória, por meio de um levantamento documental com entrevistas individuais baseadas na utilização de questionário semiestruturado e análise de dados qualitativos.

4.1 Tipo de estudo

Segundo Lakatos e Marconi (2007, p. 157), em referência a Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento.” Esse procedimento fornece ao investigador um caminho para o conhecimento da realidade ou de verdades parciais. A Pesquisa Científica visa a conhecer cientificamente um ou mais aspectos de determinado assunto. Para tanto, deve ser sistemática, metódica e crítica. Sobre o ponto de vista da natureza, a pesquisa pode se caracterizar por natureza básica ou aplicada (PRODANOV, 2013). Sobre a natureza deste trabalho, utilizou-se a aplicada, pois, segundo Prodanov (2013) seu objetivo é gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

De acordo com Gil (2008) as pesquisas descritivas possuem objetivo principal descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados. Já as pesquisas exploratórias, ainda de acordo com Gil (2008) têm como principal objetivo desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação

de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, ou seja, a maneira pela qual houve a obtenção dos dados necessários para a elaboração da pesquisa, existe a necessidade de se definir um delineamento (PRODANOV, 2013). O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo diagramação, previsão de análise e interpretação de coleta de dados, considerando o ambiente em que são coletados e as formas de controle das variáveis envolvidas (PRODANOV, 2013). O elemento mais importante para a identificação de um delineamento é o procedimento adotado para a coleta de dados. Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-post-facto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante) (PRODANOV, 2013).

A pesquisa documental baseia-se em materiais que não receberam ainda um tratamento analítico ou que podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. Assim como a maioria das tipologias, a pesquisa documental pode integrar o rol de pesquisas utilizadas em um mesmo estudo ou se caracterizar como o único delineamento utilizado para tal (BEUREN, 2006).

A presente pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, ou seja, de propósito descritivo. Assim, para a coleta de dados utilizou-se de técnicas específicas, como a entrevista com os analistas técnicos da instituição em estudo. Quanto aos métodos utilizados foram os de questionário semiestruturado e o método de observação feita pelo próprio pesquisador. Porém, também possui características exploratórias, pois há a formulação de hipóteses assumindo formas de estudo de caso. Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa de análise documental, pois utilizou-se os documentos do tipo segunda mão, ou seja, os que de alguma forma, já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, entre outros. A abordagem utilizada foi a de pesquisa qualitativa, pois segundo Silva (2005), pois não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. Para complementar sua definição:

“Os movimentos em torno da pesquisa qualitativa buscam confrontar-se com os excessos da formalização, mostrando-nos que a qualidade é menos questão de extensão do que de intensidade. Deixá-la de fora seria deturpação da realidade. Que a ciência tenha dificuldade de a tratar é problema da ciência, não da realidade.” (DEMO, 2000, p. 29).

O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados nesta abordagem, e o pesquisador é instrumento-chave para sua realização. Além disso, o presente pesquisador se deteve a analisar os dados indutivamente, com foco no processo e seu significado. Analisar a essência dos dados foi o papel fundamental da pesquisa, pois o enfoque dado determinou que analisar as informações minunciosamente e somente com os atores principais do processo de transformação digital e reestruturação de processos, foi definitivo para garantir a confiabilidade das informações obtidas.

4.2 Abrangência do estudo

No que diz respeito aos respondentes, estabeleceu-se que deveriam ser colaboradores diretamente ligados aos projetos de transformação digital, processos e cultura organizacional do SEBRAE/RN. São conhecedores do BPM, participantes ativos em projetos da organização, o que proporciona um entendimento mais adequado da pesquisa. Para que a coleta de informações fossem diversificadas dentro de uma mesma ótica, buscou-se entrevistados de diferentes cargos e funções. Com isso, os respondentes detinham cargos de gerente e analista. Restrições de gênero, idade e tempo de atividade profissional foram consideradas irrelevantes.

Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população. A amostra pode ser probabilística e não probabilística (PRODANOV, 2013). No caso desta pesquisa, o tipo de amostragem utilizada foi a não-probabilística, que não apresenta fundamentação matemática ou estatística, dependendo unicamente de critérios do pesquisador (GIL, 2008). A amostra foi

do tipo intencional, pois consistiu em selecionar um subgrupo da população que, com base nas informações disponíveis, pode ser considerado representativo de toda a população (PRODANOV, 2013).

4.3 Coleta de dados

Após a definição do projeto, o desenvolvimento da pesquisa parte da coleta de dados e informações, tecnicamente levantados, analisados e interpretados visando à sua correta utilização, conforme o objetivo da pesquisa (PRODANOV, 2013). A definição do instrumento de coleta de dados dependerá dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa e do universo a ser investigado (SILVA, 2015). Um dos instrumentos de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi por meio da observação assistemática. Segundo Prodanov (2013), o método de observação assistemática consiste em recolher e registrar os fatos da realidade sem que o pesquisador utilize meios técnicos especiais ou precise fazer perguntas diretas. É mais empregada em estudos exploratórios e não tem planejamento e controle previamente elaborados. O presente pesquisador atuou na empresa em questão por um período de 24 meses, o que lhe forneceu subsídio e informações pertinentes de coleta de dados através deste método.

Além disso, utilizou-se o método de entrevista por pauta, que apresenta certo grau de estruturação, já que se guia por uma relação de pontos de interesse na exploração do entrevistado ao longo de seu curso. As pautas devem ser ordenadas e guardar certa relação entre si. O entrevistador faz poucas perguntas diretas e deixa o entrevistado falar livremente à medida que refere às pautas assinaladas. Quando este se afasta delas, o entrevistador intervém, embora de maneira suficientemente sutil, para preservar a espontaneidade do processo (GIL, 2008). Os métodos de observação e assistemática e entrevista por pautas ambos constitui na técnica de levantamento de dados primários, dando grande importância à descrição verbal dos informantes. De acordo com sua definição, os dados primários são aqueles que devem ser extraídos da realidade, pelo trabalho do próprio pesquisador. Recebem essa designação por se tratarem de informações em

“primeira-mão”, ou seja, por não se encontrarem registrados em nenhum outro documento (PRODANOV, 2013). Os dois métodos apresentam vantagens e desvantagens que o pesquisador deve levar em conta no momento em que estiver escolhendo a técnica a ser aplicada no seu projeto em particular (PRODANOV, 2013). Também há existência de dados já disponíveis, acessíveis mediante pesquisa bibliográfica e/ou documental. São chamados dados secundários por se tratarem de “dados de segunda-mão”. Cumpre ressaltar que essa expressão não tem caráter pejorativo, apenas indica que são dados disponíveis e que não foram coletados especificamente para o trabalho em particular (PRODANOV, 2013). Estes dados foram obtidos através da pesquisa bibliográfica e consulta de materiais.

,

4.4 Plano de análise dos dados

Nesta etapa há a interpretação e análise dos dados que tabulou e organizou na etapa anterior. A análise deve ser feita para atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa (SILVA, 2005). A análise e a interpretação desenvolvem-se a partir das evidências observadas, de acordo com a metodologia, com relações feitas através do referencial teórico e complementadas com o posicionamento do pesquisador (PRODANOV, 2013). Os dados obtidos durante a pesquisa foram levantados e agrupados de forma qualitativa, pois, o seu objetivo central era o de verificar o modelo mental da instituição frente a necessidade de mercado de transforma-se digitalmente, culminando para a mudança da sua cultura e modelo de negócio tradicional. A análise qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, a extensão da amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que nortearam a investigação. Podemos, entretanto, definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório (PRODANOV, 2013).

Desta forma, os dados coletados foram analisados e interpretados de acordo com técnicas de análise de conteúdo, com codificação baseada na estrutura

conceitual do referencial teórico. A sua finalidade foi obter conclusões acerca das ações previstas pela instituição para abraçar o movimento de transformação digital que impactará na sua atuação de mercado, formas de pensar e agir dos colaboradores e alterações significativas do modo operante de trabalho (processos). A análise dos resultados com a observação e realização das entrevistas foram fundamentais para validar os argumentos anteriormente defendidos no referencial teórico, pontuando de que forma cada ação adotada pela instituição se relaciona com processos, geração de valor para o cliente, cultura organizacional e efetiva transformação da sua estrutura.

5 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

Buscou-se reunir informações pertinentes a organização em estudo, como forma facilitar o entendimento das ações desenvolvidas pela mesma, sua estrutura e o porquê de mudar seu modus operandi.

5.1 Caracterização da organização

Denominação: O Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte – SEBRAE do Rio Grande do Norte.

Natureza jurídica: É um serviço social autônomo, sem fins lucrativos, instituído por escritura pública, sob a forma de entidade associativa de direito privado, e regulado, em consonância com a Lei Nº 8.029/1990 e pelo Decreto Nº 99.570/1990, por estatuto.

Data da fundação e histórico: O Sebrae existe como instituição desde 1972, mas sua história começa quase uma década antes. Em 1967, a Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste (Sudene) instituiu, nos estados da região, os núcleos de assistência industrial (NAI) com o objetivo de prestar consultoria gerencial às empresas de pequeno porte. Em 17 de julho de 1972, por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento, foi

criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (Cebrae). Em 9 de outubro de 1990, o Cebrae foi transformado em Sebrae, a entidade desvinculou-se da administração pública e transformou-se em uma instituição privada, sem fins lucrativos, mantida por repasses das maiores empresas do país, proporcionais ao valor de suas folhas de pagamento.

Descrição do negócio: Suas práticas são compreendidas pelo conjunto de ações, entre iniciativas públicas e privadas, destinadas ao alargamento das oportunidades econômicas dos micro e pequenos negócios, tendo em vista a importância destes para a geração de emprego e renda.

Os projetos do SEBRAE buscam a consolidação de um modelo de desenvolvimento nacional baseado na facilitação do acesso a insumos produtivos, entre os quais conhecimento, crédito, tecnologia e capacitação, em favor de micro e pequenos negócios e empreendimentos emergentes.

Força de trabalho: A organização conta com 132 funcionários, com os seguintes cargos: trainees, assistentes (suporte técnico-administrativo), analistas técnicos (formulação e implementação de soluções e projetos), além dos cargos de confiança gerente (planejar, dirigir, orientar e coordenar a execução das atividades da Unidade), assessoria da diretoria (assessorar a implementação da estratégia), assessor CDE/RN (acompanhar os indicadores de desempenho e resultados da empresa) e secretária do CDE/RN (secretariar e apoiar o presidente do CDE/RN).

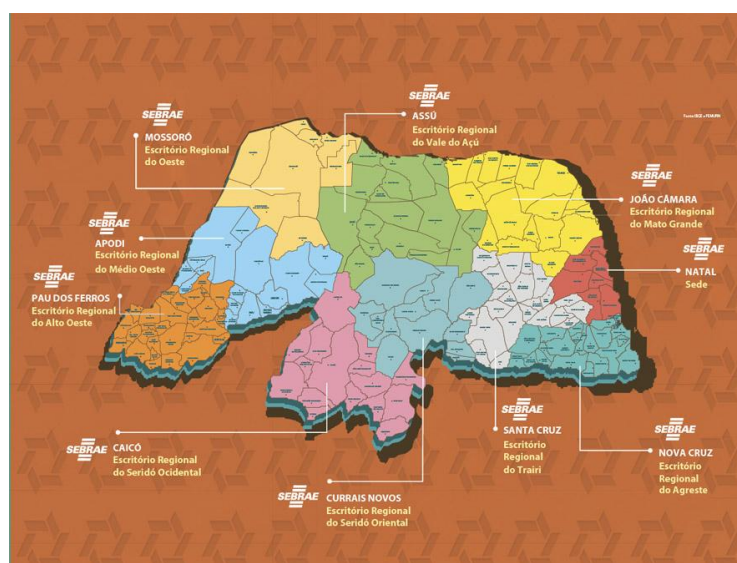
Missão, visão e valores: Sua missão é “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas e fomentar o empreendedorismo”. Com a visão de futuro “Ter excelência no desenvolvimento dos pequenos negócios, contribuindo para a construção de um país mais justo, competitivo e sustentável”. Seus valores são: Compromisso com o resultado, Conhecimento, Inovação, Sustentabilidade, Transparência e, Valorização humana.

Serviços: Os serviços que o SEBRAE oferece ao seu cliente varia de acordo com o seu perfil, sendo separado da seguinte forma, para o empresário individual existem soluções que são o Negócio a Negócio, Negócio Certo MEI,

Oficinas SEI, atendimento especializado para formalização, alteração e baixa da empresa e orientação quanto a outras obrigações legais do MEI. Para ME são oferecidas diversas soluções, envolvendo o atendimento individual e setorial, consultorias e cursos como o programa Na Medida. Já para EPP, os programas de capacitação do Sebrae Mais são um bom exemplo, além de projetos setoriais e soluções de acesso à inovação, como o Sebraetec e o Agentes Locais de Inovação – ALI. Para aqueles que são potenciais empresários, possuem diversas soluções com enfoque em planejamento e gestão, como as soluções educacionais do Projeto Começar Bem. Finalizando com a disseminação da cultura empreendedora e desenvolvimento das capacidades empreendedoras dos estudantes, diversas metodologias educacionais estão contidas no Programa Nacional de Educação Empreendedora – PNEE.

Cientes: O mercado de atuação é definido por lei e consiste nos pequenos negócios do Estado do Rio Grande do Norte, segmentado pelo setor econômico (indústria, comércio e serviços, agronegócio). O principal critério de classificação estabelece os seguintes tipos de público: pequenos negócios, potenciais empresários e potenciais empreendedores.

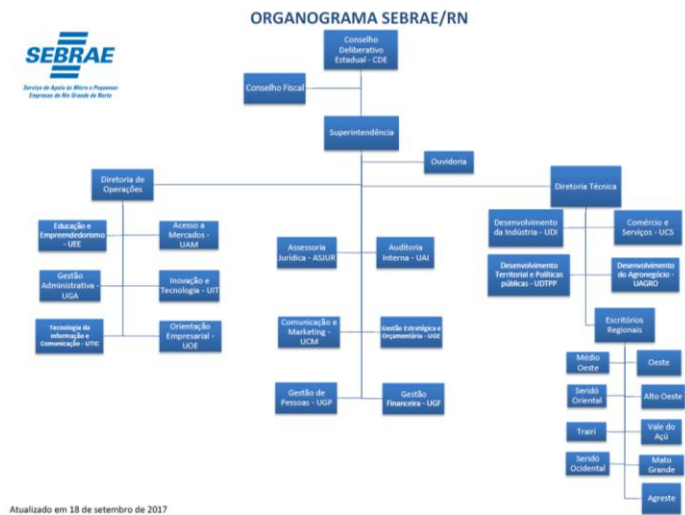
Figura 15 – Mapa do Sebrae no RN



Fonte: Documentos pasta público

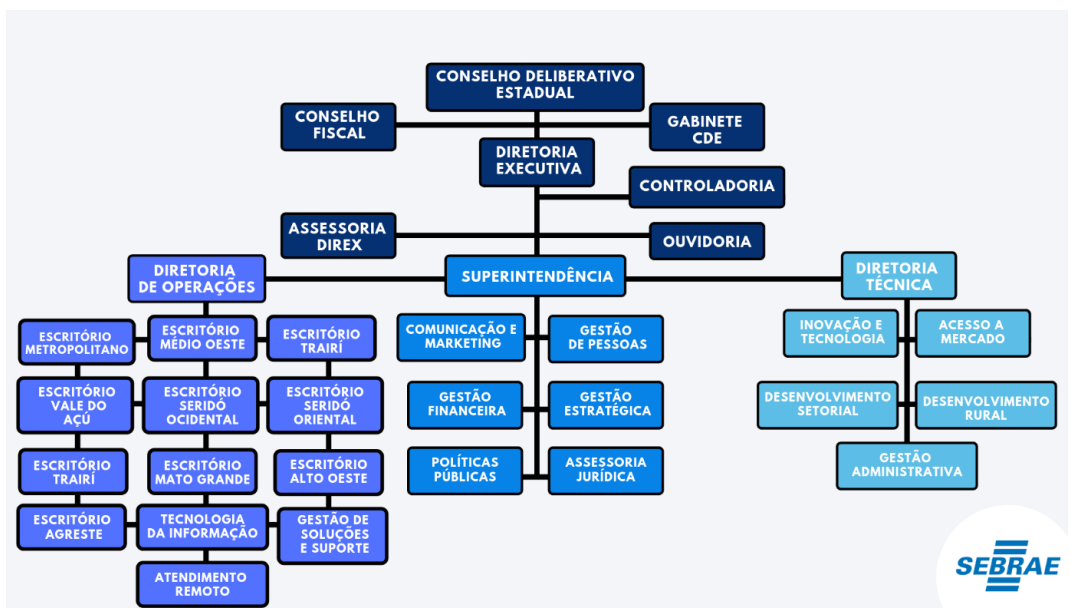
5.1.2 Estrutura Organizacional

Figura 16 - Organograma do SEBRAE/RN até 2018



Fonte: Documentos PSEG

Figura 17 - Organograma atual do SEBRAE/RN



Fonte: elaborado pelo autor (2019)

O diagnóstico organizacional é feito através do Programa SEBRAE de Excelência na Gestão (PSEG), desde 2013, anualmente, com um ciclo contínuo de autoavaliação, fundamentado no MEG, que permite identificar o nível de maturidade da gestão.

Objetiva promover a cultura da excelência, a melhoria da gestão e o compartilhamento das boas práticas, para gerar melhores resultados para os clientes, colaboradores e sociedade. Todos os setores e seus respectivos colaboradores do SEBRAE/RN se envolvem nesse diagnóstico, juntamente com o SEBRAE Nacional.

A sistemática de controle é a partir do PSEG, utilizando a metodologia da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). Os mecanismos de aprendizados são obtidos a partir dos relatórios de autoavaliações assistidas.

5.1.3 Análise do desempenho da empresa

Anualmente é feita a análise do desempenho da empresa pelo PSEG, um ciclo contínuo de autoavaliação, fundamentado no MEG, que permite identificar o nível de maturidade da gestão e assim trabalhar para a busca contínua da excelência.

Todos os colaboradores se envolvem no planejamento do ciclo, primeiramente com o planejamento do ciclo, no qual é feito uma análise da realidade e dos resultados quantitativos e qualitativos dos ciclos anteriores. Após temos a autoavaliação assistida com subetapas, seguindo para o plano de melhoria, aprendizado e finalizando com as boas práticas.

5.2 Iniciativas e projetos de transformação digital

O Sebrae Nacional em 2018 realizou uma chamada de projetos por adesão dos Sebrae/UF que contempla aportes de recursos adicionais para a elaboração de projetos especiais. O projeto SEBRAE/RN Digital – Implantação da Transformação Digital está sendo coordenado pela gerência da Unidade de Gestão Estratégica do SEBRAE/RN, com prazo de vigência de 15 meses e possui recursos de CSN disponíveis no montante de R\$ 2.801.610 que serão aplicados em sua totalidade em projetos de transformação digital.

O projeto está pautado em três ações interligadas entre si:

1. **Gestão da Cultura Organizacional:** ação que visualiza o investimento com foco nas pessoas, preparando-as para a transformação digital;

Tabela 5 – Resultados esperados cultura

Gestão da Cultura Organizacional	
Indicador:	Colaboradores do SEBRAE/RN utilizando ferramentas de transformação digital em suas atividades diárias.
Unidade de medida:	% de colaboradores que utilizam ferramentas de transformação digital.
Meta e prazo:	Aumentar em 80% o número de colaboradores do SEBRAE/RN que utilizam ferramentas de transformação digital em suas atividades diárias até outubro de 2019.
Método de mensuração:	Pesquisa direta junto aos colaboradores do SEBRAE/RN.

2. **Gestão Por Processos:** Propõe-se a revisão e redesenho dos principais processos da instituição, além da sua automatização, com o objetivo de aumentar sua eficiência e eficácia, visando a adequação à transformação digital;

Tabela 6 – Resultados esperados processos

Gestão de Processos	
Indicador:	Automatização dos processos do macroprocesso de apoio.
Unidade de medida:	%
Meta e prazo:	Obter 65% dos processos do macroprocesso de apoio automatizados até outubro de 2019.
Método de mensuração:	Número de processos automatizados.

- 3. Monitoramento do Relacionamento:** Refere-se à criação de mecanismos para padronizar as avaliações e monitorar a efetividade do relacionamento com o cliente do SEBRAE, em um formato digital e tempestivo.

Tabela 7 – Resultados esperados cliente

Monitoramento do Cliente	
Indicador:	Definição de Indicador Customer Success.
Unidade de medida:	Unitário
Meta e prazo:	Obter 1 metodologia para definição de Indicador Customer Success do atendimento do SEBRAE/RN realizado por meio digital até setembro de 2019.
Método de mensuração:	Número de metodologia de Indicador Customer Success.

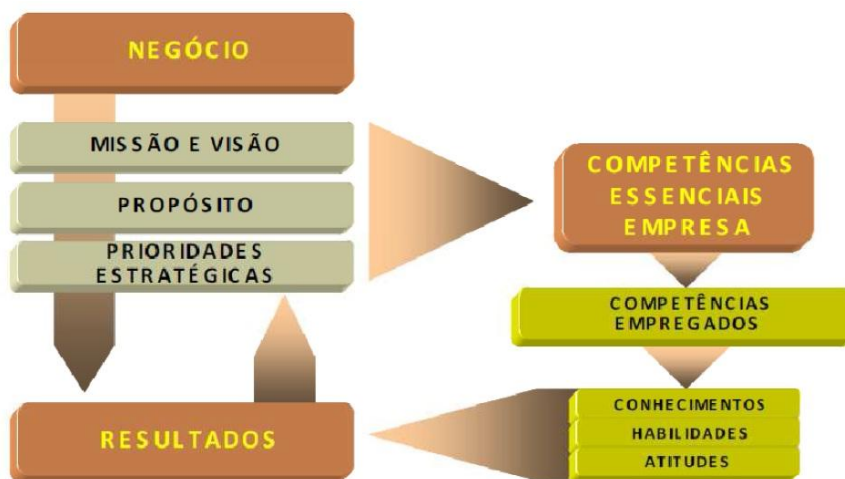
5.3 Gestão da Cultura Organizacional

O processo de condução da reestruturação interna do SEBRAE/RN partiu muito da visão dos líderes e de uma governança que percebe a necessidade em se adaptar e apoiar iniciativas nesta área. A diretoria executiva do SEBRAE/RN em 2018 recebeu direcionamentos e aporte financeiro do Sebrae Nacional e está abraçando completamente iniciativas que contemplem o digital em seu escopo.

Feito isto, instituiu-se um gestor de transformação digital para coordenar este processo dentro da instituição. De acordo com a Unidade de Gestão de Pessoas e a Unidade de Gestão estratégica o colaborador foi escolhido com base em suas competências técnicas e habilidades que poderiam somar aos projetos.

Necessariamente alguém que entendesse de ferramentas, sistemas/programação e que fosse ágil.

Figura 18 – Princípios para definição das funções do colaborador



Fonte: Documentos PSEG

Para que o SEBRAE/RN possa cumprir de forma exitosa a visão, missão e objetivos frente à transformação digital, será necessário realizar o mapeamento da cultura, ou seja, a avaliação das dimensões organizacionais (estratégia, estrutura, processos e pessoas) para que se possa confirmar ou refutar se as práticas estão coerentes com os valores e se a liderança está apta para garantir resultados sustentáveis. Surge a necessidade de Realização do mapeamento do modelo de gestão da cultura organizacional e do estilo de liderança do SEBRAE/RN. Em tempo, é importante destacar a singularidade do objeto, uma vez que a metodologia pretendida é exclusiva e prevê cinco etapas: [1] Realização do mapeamento do modelo de gestão da cultura organizacional e do estilo de liderança, cujo tempo de execução é de aproximadamente três meses; [2] Alinhamento [3] Construção de compromisso; [4] Sustentação e internalização da nova cultura; [5] Avaliação e realinhamento. A Contratação de serviço de consultoria para realizar o mapeamento do modelo de gestão da cultura organizacional e do estilo de liderança em três sub etapas:

- Imersão institucional

- Coleta de dados
 - Entrevistas individuais
 - Grupos de foco
 - Pesquisa quantitativa
- Devolutiva para a Diretoria executiva do SEBRAE/RN.

A partir deste cenário, confirma-se a necessidade de mudança norteadas pela ideia de aumentar a eficiência como estratégia dominante e passar a atuar segundo as premissas da adaptabilidade e da inovação de ruptura para garantir a sustentabilidade do SEBRAE.

Diante do que foi exposto, para implementar um novo jeito de ser e de fazer capaz de preparar o SEBRAE/RN para uma nova realidade, em especial a liderança para a jornada da transformação, surge a necessidade desta segunda ação: Transformação da cultura e desenvolvimento da liderança capaz de sustentar os desafios atuais e futuros. Trata-se de iniciativa apoiar o SEBRAE/RN no processo de transformação da cultura e desenvolvimento da liderança criando as condições para a implementação de um novo jeito de ser e de fazer capaz de sustentar os desafios atuais e futuros. O serviço deverá ser realizado em três etapas:

- Alinhamento do novo jeito de ser e de fazer do SEBRAE/RN e construção de
- compromisso em relação a ele;
- Sustentação e internalização na nova cultura;
- Acompanhamento, avaliação e, se necessário, realinhamento.

Figura 19 – Estrutura analítica da ação de cultura



Fonte: Chamada para projetos (2018)

O mapeamento encontra-se na etapa de coleta de dados, e a consultoria contratada já conseguiu identificar um conjunto de novas competências que necessariamente deverão ser internalizadas na instituição, dentre elas:

- Pensamento computacional;
- Mentalidade de designer;
- Gestão da carga cognitiva;
- Conhecimento de novas mídias;
- Colaboração – coworking;
- Transdisciplinaridade;
- Capacidade de conferir propósito;
- Curadoria;
- Competência intercultural;
- Insights para solução de problemas;
- Tolerância à ambiguidade;
- Capacidade de se adaptar e inovar;
- Aprendizado organizacional
- Pensamento sistêmico;
- Capacidade analítica;
- Preditividade;
- Influenciadores digitais.

5.3.1 Treinamento

Com relação as estratégias adotadas para a instauração de um mindset digital, a Unidade de Gestão de Pessoas juntamente com o analista de transformação digital prevê ações de sensibilização e capacitação do corpo de trabalho. Dentre suas iniciativas pode-se citar a aproximação com o polo tecnológico do estado, o Instituto Metr pole Digital – IMD; visitas técnicas a empresas referência no quesito digital, como a Jeep e o Porto Digital; e capacita es que contribuirão para o alcance dos resultados da estratégia adotada, como demonstra o cronograma abaixo:

Tabela 8 – Cronograma de capacita es em transforma o digital 2019

TEMAS DAS CAPACITA�ES	OBJETIVO
Novas Competências	Propósito transformador e autodesenvolvimento
Futurismo	O futuro do trabalho e das organiza�es no contexto tecnológico e na perspectiva humana
Bootcamp computa�o cognitiva - Inteligência artificial	A estratégia de inteligência artificial a ser utilizada no Sebrae
Métodos �geis	As estratégias para transformar ideias em projetos
User experience ux e Human centred design - HCD	A importância do desenvolvimento das habilidades criativas, estratégias e técnicas como um designer de experiência para liderar a mudança.
Organiza�es exponenciais	As empresas dispostas a realizar algo radicalmente novo - uma visão da organiza�o que seja tão tecnologicamente inteligente, adaptável e abrangente quanto o novo mundo em que vai operar - e, no final de tudo, transformar
Transforma�o digital e novos modelos de negócios	Economia compartilhada e o pensamento �gil
Gestão da inova�o	O que funciona na prática, relacionado � tecnologia, inova�o e disrup�o

Inovação e intraempreendedorismo	Como as pessoas que tem o desejo de inovar se comportam
Movimento maker e empreendedorismo subversivo	Cenários e reposicionamento do Sebrae com metodologia maker
Lançamento de produtos inovadores	Inovação em produtos

Fonte: Unidade de Gestão de Pessoas (2019)

O SEBRAE disponibiliza aos seus colaboradores a oportunidade de se capacitar, há parcerias com universidades, redes virtuais da própria empresa, além de um sistema, no qual os colaboradores podem compartilhar melhorias no trabalho, conhecimentos relacionados e ideias que tragam novas oportunidades para a organização. Alguns exemplos da busca de informações para identificação de oportunidades: programa SEBRAE de eficiência energética, “SEBRAE pra você!”, PSEG na Vitrine, Universidade Corporativa.

O cenário em que o Sebrae/RN se encontra demanda das lideranças o foco no desenvolvimento e na alta performance das suas equipes, reconhecendo que os colaboradores são o mais valioso recurso de uma empresa, por isso, é preciso mensurar para entender o que os torna engajados, produtivos e felizes no ambiente de trabalho.

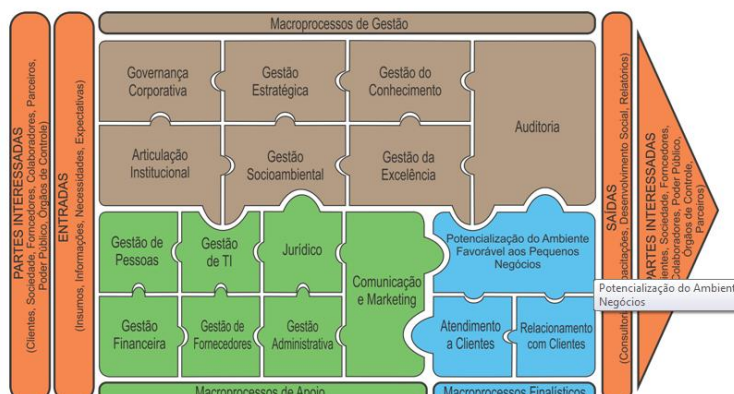
Dessa forma, buscando identificar e mensurar a contribuição de cada colaborador para o resultado final do Sebrae/RN e direcioná-los para o futuro num processo contínuo de feedback em tempo real, é necessário o desenvolvimento do corpo gerencial, responsável por esse processo, que exige um perfil gerencial com mais maturidade para analisar a equipe, baseando-se em dados concretos e analíticos, através de decisões colegiadas, conduzindo a avaliação dos colaboradores com foco no seu desenvolvimento profissional e alta performance.

5.4 Gestão por processos

O SEBRAE/RN, desde 2012, através do Programa de Excelência em Gestão, tem abordado os processos gerenciais relativos a cadeia de valor, fornecedores e econômico-financeiros. Através do Modelo de Excelência em Gestão (MEG) referendada, acompanhada e monitorada pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), evoluiu-se na maturidade da gestão da instituição. Patrocinada pela diretoria e com o envolvimento de boa parte dos colaboradores, a gestão foi baseada por processos como meio e estratégia para transformação da organização. Esta evolução pode ser percebida através de reconhecimento e premiação, por exemplo, na pontuação crescente atribuída nos últimos ciclos e que determinaram um avanço na “faixa” de maturidade. Ainda importante pontuar que o trabalho de processos, realizado até então serviu de subsídio e base para a premiação da revista Você/AS, na qual a FIA/USP atua em parceria na avaliação de processos bem estruturados em todos os setores da empresa e se, caso existam, destes quais possuem mais impacto no ambiente de trabalho. Fruto desse trabalho, o SEBRAE/RN foi considerado uma das 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil.

O atendimento dos requisitos aplicáveis a Cadeia de Valor é realizado através do cumprimento de normas e resoluções das áreas e processos, como também da gestão dos gerentes de áreas que conduzem suas equipes no correto cumprimento dos procedimentos estabelecidos, observando desvios de conformidades e ajustes necessários para sua adequação, outra prática é o registro de não conformidade que auxilia na redução da variabilidade e o aumento da confiabilidade dos processos à medida que são tratadas. Esses registros são enviados aos responsáveis (Grupo de Processos) que analisam e redireciona para tratamento, correção e possível melhoria, bem como feedback ao solicitante.

Figura 20 – Estrutura da cadeia de valor



Fonte: Unidade de gestão estratégica (2018)

Apesar do notório avanço nos últimos anos, ainda existem algumas entraves, como a dificuldade para monitorar indicadores e as atividades dos processos organizacionais, o que prejudica a evolução da maturidade da gestão do negócio. Neste contexto, a organização vislumbra como uma importante oportunidade de continuar rumo à excelência da gestão organizacional a utilização de um Business Process Management System (BPMS).

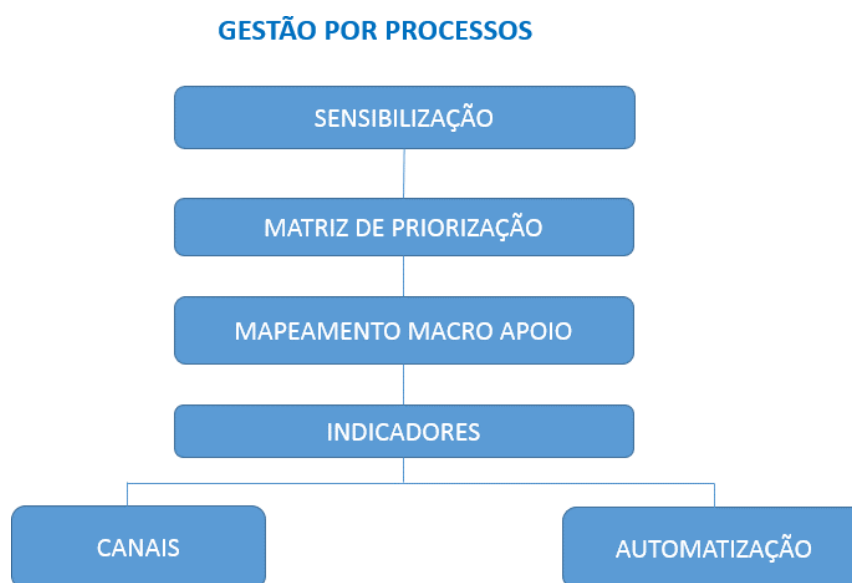
BPMS é o termo utilizado para definir suítes de aplicativos concebidos para apoiar a gestão de processos de negócios. Dentro do escopo de atuação de ferramentas de BPMS estão a modelagem, execução (automatização), monitoramento e controle de processos.

Como apoio de um BPMS, o SEBRAE/RN contará com a possibilidade de, em um ambiente integrado, realizar o desenho, a documentação, a automatização, o monitoramento e o controle dos processos de negócio da instituição. Espera-se assim, alcançar os seguintes objetivos:

- Garantir a conformidade dos processos uma vez que execução dos processos mapeados será conduzida pelo BPMS;
- Acompanhar em tempo real os indicadores dos processos, tornando ágil a tomada de decisões;

- Possibilitar a execução automática de algumas atividades humanas, promovendo o aumento da produtividade, a diminuição de custos, a redução de prazos e a mitigação de erros de caráter humano;
- Prover a rastreabilidade dos processos, permitindo o acompanhamento em tempo real das instâncias dos processos.

Figura 21 – Estrutura analítica da ação de processos



Fonte: Chamada para projetos (2018)

Diante do cenário, a instituição solicitou investimento para continuidade e aceleração dos resultados. Porém, o foco passa a ser a transformação digital, com a essência no relacionamento com o cliente final, mapeando e melhorando fluxos que tenham o maior impacto neste sentido. O início se deu com a sensibilização de toda a força de trabalho, estagiários, analistas, gerentes e diretoria, através de palestras, oficinas, workshop para alinhamento da proposta de trabalho. O plano também contempla importantes etapas, que vão desde o alinhamento das diretrizes da instituição, utilizando uma matriz de priorização como ferramenta. No mapeamento será identificado o grau de urgência que combina a importância do objetivo com os problemas relacionados ao processo. É importante frisar que há ainda a definição do objetivo da melhoria (tempo, custo, taxa de erro), guardião, canais de comunicação da melhoria. Além disso, a gestão dos indicadores e riscos estratégicos possuirá

influência direta. Todas as ações relacionadas terão impacto na performance do SEBRAE/RN para com os seus clientes, alinhando com as necessidades dos mesmos e promovendo relacionamento e transformação para as Micro e Pequenas Empresas do Estado.

5.4.1 Estratégia para a efetividade da ação

Dentre as estratégias utilizadas para o sucesso das ações é sensibilizar os colaboradores quanto a importância e ao impacto disto na execução do trabalho de cada um. Por vezes, as pessoas estão tão preocupadas e ocupadas em desempenhar seu trabalho da mesma que sempre o fez, que acaba acarretando pontos cegos para enxergar oportunidades de melhoria dentro de seus próprios processos de trabalho. Por esta razão, a diretoria executiva do SEBRAE/RN apoiou o investimento em sensibilização e capacitações na área de processos e linguagem BPMN – Business Process Model and Notation. O nível de maturidade dos colaboradores quanto esta linguagem ainda é básico, por este motivo, a utilização dos estagiários foi de fundamental importância. Foi estabelecido um grupo denominado de “Estagiários Excelentes”, sob a coordenação do analista de processos. Pelo fato de não haver um escritório de processos na instituição, a atuação dos estagiários como parte da força de trabalho mobilizadora da ação foi bastante efetiva. O presente pesquisador atuou de forma ativa na realização deste trabalho. Além disto, foi auxiliado na construção de um **“Poster BPMN SEBRAE” – apêndice 3**, com os principais elementos da linguagem BPMN e manual interno de processos que visou sanar as principais dúvidas voltadas a notação. Este manual, **“Guia: Gestão da minha rotina de trabalho” – apêndice 4**, foi disponibilizado para os colaboradores e trainees como parte do material de apoio para movimentação das ações.

5.5 Monitoramento do relacionamento

Um dos pontos de melhoria identificado em pesquisas realizadas pelo SEBRAE/RN é a manutenção do relacionamento e o pós-atendimento com o cliente. Sem informações que permitam manter um histórico da satisfação do cliente, cada iniciativa de contato com a empresa há a impressão de ser sempre o primeiro, tendo que ser retomada sua identidade, sem que haja uma evolução no relacionamento e um tratamento personalizado. O relacionamento personalizado requer conhecimento sobre o cliente, é mais do que ouvi-lo, inclui utilizar o feedback para melhorar processos, produtos e o próprio relacionamento.

Atualmente, quando se concluí um atendimento ou a venda de um produto ou serviço, inicia-se outra venda sem analisar sua satisfação ou necessidade. Estabelecer um relacionamento com o cliente é também uma forma de fideliza-lo, aprimorar produtos e serviços e fortalecer a imagem da empresa junto aos pequenos negócios e à sociedade.

O monitoramento do relacionamento com o cliente, atualmente, ocorre de forma aleatória, não atendendo um padrão específico de escalas de monitoramento, e de instrumentos específicos de mensuração, tornando impossível realizar comparações entre Escritórios Regionais, unidades ou ainda analistas técnicos, muitas vezes impossibilitando criar uma séria histórica para fins de comparação. Não ocorre em tempo hábil para que possibilite um planejamento adequado e uma tomada de decisão.

São fornecidos pelo SEBRAE Nacional indicadores de satisfação, aplicabilidade, efetividade e o NPS (Net Promoter Score) apenas no ano posterior ao exercício, para fins de uso no relatório do PPA (Planejamento Plurianual), não atendendo ao uso estratégico da instituição.

Com o advento da transformação digital surge a necessidade de repensar o negócio, assim como a organização de seus indicadores, buscando torna-los insumos para a tomada de decisão. Com foco nessa mudança, criou-se a ação denominada “Monitoramento do Relacionamento”.

O monitoramento do relacionamento com o cliente compreende os levantamentos periódicos e demais procedimentos necessários à mensuração dos resultados das ações à luz dos seus objetivos e ações; análise e interpretação dos resultados por meio dos indicadores de satisfação e do NPS (Net Promoter Score), por meio da sistematização digital de pesquisas de avaliação dos produtos e/ou serviços e do atendimento ao cliente, compreendendo que a tarefa de conquistar o cliente é algo permanente. Por entender a importância do relacionamento com o cliente, acredita-se também que é preciso monitorá-lo, por isso esta ação também possui como entrega a definição de um indicador de Customer Success.

A pesquisa de satisfação de clientes é um sistema de administração de informações que continuamente capta a voz do cliente, através da avaliação da performance da empresa a partir do ponto de vista do cliente. Esta pesquisa, assim, mede a performance da empresa em seus negócios, indicando caminhos para as decisões futuras de comercialização e marketing. As informações sobre os níveis de satisfação dos clientes constituem uma das maiores prioridades de gestão nas empresas comprometidas com qualidade de seus produtos e serviços e, conseguinte, com os resultados alcançados junto a seus clientes. Está intimamente ligada aos processos de qualidade, que fortalecem a competitividade das empresas.

Figura 22 – Estrutura analítica da ação gestão do monitoramento



6.0 SEBRAE WEEKEND TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

Para proposição de projetos que contemplem a chamada da transformação digital, o SEBRAE/RN desenvolveu um ambiente propício para criação de ideias e projetos inovadores com seus colaboradores e estagiários. Foi adaptado e executado uma nova metodologia denominada SEBRAE WEEKEND – TRANSFORMAÇÃO DIGITAL. O evento teve como o objetivo fomentar e construir de forma livre e soluções inovadoras para problemas detectados ou latentes para a organização. Foi conduzido por um facilitador com experiência em eventos de startup, com colaboradores participando de forma espontânea, inclusive durante um sábado. Os participantes foram divididos em grupos logo no início dos trabalhos, e cada grupo recebeu a missão de escolher um tema, sobre o qual trabalharam durante dois dias seguidos. Os grupos contribuíram encontrando formas inovadoras para tratar o tema abordado, sendo auxiliados por mentores, com experiência no assunto escolhido. Ao final foram apresentadas todas as ideias, havendo a premiação para os três primeiros lugares. O tema relacionamento esteve presente em todos os projetos do eixo soluções inovadoras digitais apresentadas, corroborando esse resultado com aqueles obtidos em pesquisas internas, onde o cliente também identifica a ausência de relacionamento como um dos pontos de melhoria desta instituição.

Os projetos propostos pelo SEBRAE/RN ao edital foram construídos durante o SEBRAE WEEKEND e se propõe a fomentar um ambiente inovador e favorável a recepção de soluções de atendimento ao cliente, pois o sucesso destas soluções propostas somente será efetivo, quando ao seu lado forem criadas ações que tratem de cultura organizacional, um dos maiores obstáculos na jornada para que as empresas se tornem organizações digitais. Também são urgentes e indispensáveis ações que promovam a mudança e inovação dos processos, além da mensuração tempestiva do atendimento. A transformação é necessária e premente, não apenas digital, mas na mudança de cultura e otimização de processos.

6.1 Equipe do projeto

As divisões de grupo foram feitas de forma totalmente aleatória, de modo que os componentes fossem das mais variadas áreas e que possuíssem habilidades complementares. Dentre os sete membros da equipe:

- Algéria – Unidade de Inovação e Tecnologia;
- Elisangela – Assessoria Jurídica;
- Luis Felipe – Estagiário da Unidade de Educação e Empreendedorismo (o presente pesquisador);
- Ládier - Unidade de Gestão Financeira;
- Marijara – Unidade de Inovação e Tecnologia;
- Marília – Unidade de Comércio e Serviços;
- Mabele – Unidade de Comércio e Serviços

6.2 Pontos de melhoria identificados

Para aqueles clientes que participam das capacitações e eventos educacionais do SEBRAE/RN, ou seja, eventos da sua grade de programação anual, é aplicado uma pesquisa de reação ao final, que avalia a satisfação dos clientes com relação ao evento (conteúdo programático, ambiente e organização) e ao desempenho do instrutor (domínio do assunto, planejamento da aula, capacidade de esclarecer dúvidas, dentre outros). É responsabilidade dos gestores de cada solução educacional analisar os resultados e utilizá-los como instrumento de implantação de melhorias. Há ainda controle dos resultados da Pesquisa de Reação dos eventos, com a média, além da tabulação de cada evento por instrutor, possibilitando saber a média das avaliações por instrutor e por evento.

Entretanto, o método de avaliação utilizado não é em sua totalidade efetivo. A aplicação e tabulação dos resultados é feita de forma completamente manual, o que ocupa grande parte do tempo dos colaboradores e estagiários no momento de execução. Além disso, em uma perspectiva de cultura digital não há mais espaço

para métodos lentos, dispendiosos, burocráticos e que utilizam impressões em papel. Ao analisarmos somente o núcleo de capacitações, são executados cerca de 130 eventos por ano, e com uma média de 15 inscritos por turma há a geração de 1.950 formulários impressos por uma unidade do SEBRAE/RN. Numa era em que grande parte da população possui acesso a ferramentas digitais, aplicativos e informação na palma da mão, não há mais espaço para métodos que já foram superados.

Além disso, ainda sob uma perspectiva interna, cada unidade/setor do SEBRAE/RN Sede e escritórios regionais realizam a avaliação das suas ações por meio de um questionário próprio e não padronizado, ou seja, a mesma instituição possui formas diferentes de se avaliar a efetividade dos serviços que foram prestados, e que são semelhantes. Desta forma, a análise dos resultados é dificultada pela unidade de gestão estratégica, que recebe informações diferentes de cada setor para ações que muitas vezes são idênticas. A estratégia não consegue integrar os resultados das avaliações para que se gere uma inteligência de mercado para o SEBRAE/RN, assim, inviabilizando o conhecimento fidedigno da sua efetividade.

Além disso, o cliente SEBRAE/RN não gosta de responder às pesquisas, pois por vezes, respondem mais de uma vez por evento, sempre que há a mudança do instrutor que aplicou a metodologia. No momento em que é aplicado o questionário o evento é interrompido para que os clientes possam responder as perguntas, o que acaba consumindo boa parte do tempo que poderia ser utilizado para desenvolver atividades da própria capacitação. Em suma, foram identificados tais pontos de melhoria:

- Não padronização;
- Não cruzamento dos resultados obtidos;
- Utilização demasiada de papel em formulário;
- Insatisfação dos clientes com o método;
- Não otimização do tempo da capacitação.

6.3 Escopo do projeto

O projeto contempla o desenvolvimento de uma plataforma denominada “SEBRAE Fidelize”, uma plataforma de acumulo de pontos semelhante a de companhias aéreas, bancos, etc. O propósito da ideia é tornar o método utilizado atrativo na visão dos clientes, que serão estimulados a responder as pesquisas de satisfação para adquirir e acumular pontos na plataforma. Os pontos acumulados poderão ser trocados pelos próprios serviços e produtos disponibilizados pelo SEBRAE/RN, como por exemplo, workshops, oficinas, e-books, livros, dentre outros. O sistema disparará de forma automática para o e-mail dos clientes o formulário ao final de cada capacitação, então, os mesmos poderão responder a pesquisa em qualquer lugar, sem a necessidade de estar presente no SEBRAE/RN, tendo em vista que muitos acabam não respondendo pelo fato de no ultimo dia não estarem presentes no evento.

Figura 23 - Eixos do projeto



Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2018)

A plataforma estará fundamentada com base nos eixos da nova atuação do SEBRAE/RN, que é o compromisso com a efetividade, ou seja, ter ciência dos resultados atingidos pelas micro e pequenas empresas do Rio Grande do Norte por meio de métricas e indicadores. Estabelecimento do relacionamento com o cliente, ou seja, desenvolver a capacidade de fidelização e ter a informação para a

instituição quem são seus clientes, o que consomem, com qual frequência, etc; E as vendas, que seriam potencializadas através do sistema de acumulo de pontos, os clientes serão estimulados a estarem adquirindo os serviços oferecidos pelo próprio SEBRAE/RN. O resultados destes três eixos é a sustentabilidade da instituição, que seria o aumento da geração de receita por parte do SEBRAE/RN.

Figura 24 – Protótipo da plataforma



Fonte: Elaborado pela equipe do projeto (2018)

A cada R\$ 1,00 investido ou contratado de produto ou serviços do SEBRAE/RN, ganha-se um ponto na plataforma. A partir de 100 pontos acumulados, o cliente poderá escolher um produto que esteja disponível na vitrine virtual. Através do link: app.vc/sebraefidelize é possível acessar ao protótipo construído durante o SEBRE WEEKEND.

6.4 Resultados esperados

A plataforma solucionará por completo os pontos de melhoria identificados, afinal, o sistema será institucionalizado para todos os setores da sede e escritórios regionais, havendo a padronização da pesquisa; Os dados obtidos serão integralizados gerando inteligência e subsídio na tomada de decisões por parte da instituição; Haverá a eliminação dos formulários em papel, inserindo o conceito de sustentabilidade; A completa satisfação do cliente com o método proposto, ou seja, será divertido e interativo “ajudar” o SEBRAE/RN ao responder as perguntas; A otimização do tempo por parte dos colaboradores que tabulavam manualmente e também, por parte dos clientes, que utilizarão melhor a carga horária da capacitação sem interrupções para responder a pesquisa; Por fim, o aumento da geração de receita por intermédio da fidelização do cliente, que priorizará escolher o SEBRAE/RN ao adquirir produtos e serviços oferecidos pelo mercado. Portanto, o projeto contemplará o foco estratégico de monitoramento tempestivo do relacionamento com o cliente, a otimização de processos internos e introdução ao conceito de transformação digital à cultura.

Figura 25 – Apresentação do pitch



Fonte: registros do autor (2018)

Figura 26 – Recebimento da premiação (2018)



Fonte: registros do autor (2018)

Figura 27 – Troféu



Fonte: registros do autor (2018)

CONCLUSÕES

A transformação digital não diz respeito, basicamente, a tecnologia, mas sim a estratégia. Embora talvez ela exija aprimorar a arquitetura de TI, o mais importante é o aprimoramento do pensamento estratégico. Reimaginar o negócio implica questionar alguns de seus pressupostos básicos, envolve reconhecer pontos cegos e pensar de forma diferente sobre aspectos como pessoas, processos e cultura. Adaptar-se às mudanças tecnológicas e acompanhar o ritmo das inovações que revolucionam o campo dos negócios, é indispensável a uma instituição que tem como meta apoiar os pequenos negócios do Rio Grande do Norte: O SEBRAE/RN. Traz a necessidade de adaptação da cultura do negócio e da maneira como ele opera para trabalhar com as novas tecnologias.

Uma mudança de negócios onde convergem nestes três pilares principais: pessoas, cultura, e processos que afetam toda a cadeia de valor. Uma abordagem centrada nas pessoas é a melhor opção para os projetos de transformação digital, porque são elas que vão colocar esse projeto em prática. Essa estratégia é algo que fará parte do cotidiano. Para obter sucesso, é necessário criar uma cultura de forte aprendizado e adaptação da equipe da empresa. As mudanças na tecnologia são diárias e manter-se atualizado é muito importante para entender ativamente o consumidor digital.

Segundo Michael Porter (1989), o conceito de cadeia de valor é definido como o conjunto de atividades da empresa para projetar, produzir, trazer para o mercado, entregar e suportar seus produtos. Para executar a nova cadeia de valor para produzir a nova gama de produtos e serviços para atender ao novo modelo de negócios, é necessário que as organizações revisem todos os processos de negócio atuais para fazer as mudanças necessárias para obter a transformação digital.

Crescer num ambiente cada vez mais competitivo vai requerer do SEBRAE/RN e Sebrae/UF's maior velocidade de resposta às demandas dos stakeholders; maior eficiência dos processos internos, sobretudo simplificando-os; crescente conhecimento sobre o mercado de atuação; maior capacidade de inovar e, claro, melhor desempenho para cumprir a missão - "Promover a competitividade e

o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e estimular o empreendedorismo”.

A revolução digital mal está começando. Com o fluxo incessante de novas tecnologias e com o potencial imensurável daí resultante, é bastante difícil prever como o futuro digital impactará as empresas ou os setores. Entretanto, se as organizações forem ágeis no acompanhamento das tendências digitais, ela poderá usufruir de sucessivas oportunidades de criar novo valor para os clientes.

CRONOGRAMA

ATIVIDADES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
1 Definição do Problema	X					
2 Elaboração do Projeto		X				
3 Revisão da Literatura			X	X	X	
4 Avaliação do Projeto					X	
5 Elaboração do(s) Instrumento(s) da Pesquisa					X	
6 Coleta de Dados						X
7 Análise dos Dados						X
8 Elaboração do Trabalho (redação, digitação)						X
9 Revisão (ortográfica, metodológica)						X
10 entrega do Trabalho final – monografia						X

REFERÊNCIAS

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000b.

SMITH, H. The emergence of business process management. **Computer Sciences Corporation**, jan. 2002. Disponível em: <<https://alarcos.esi.uclm.es/doc/psgc/doc/lec/parte4b/csc-emergencebpm.pdf>>. Acesso em: 24/02/2019

Measuring business transformation progress around the world. Dell technologies, 2017?. Disponível em: <<https://www.delltechnologies.com/en-us/perspectives/digital-transformation-index.htm>>. Acesso em: 24/02/2019

HEUER, Megan. Three Myths of the “67 Percent” Statistic. **Sirius decisions**, 03 jul. de 2013. Disponível em: <<https://www.siriusdecisions.com/blog/three-myths-of-the-67-percent-statistic>>. Acesso em: 24/02/2019

Customers 2020 the future of b-to-b customer experience. **Walker**, 2013. Disponível em: <<https://www.walkerinfo.com/Portals/0/Documents/Knowledge%20Center/Featured%20Reports/WALKER-Customers2020.pdf>>. Acesso em: 25/02/2019

Gartner Says 25 Percent of Customer Service Operations Will Use Virtual Customer Assistants by 2020. **Gartner**, Tokyo: 19 fev. de 2018. Disponível em: <<https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2018-02-19-gartner-says-25-percent-of-customer-service-operations-will-use-virtual-customer-assistants-by-2020>>. Acesso em: 25/02/2019

O que é transformação digital?. **Transformação digital**, 2017?. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/o-que-e-transformacao-digital/>>. Acesso em: 24/05/2019

BRUEL, Georjes J. Estratégia de transformação digital: o guia completo. **Transformação digital**, 18 jan. de 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/estrategia-de-transformacao-digital-guia-completo/>>. Acesso em: 26/05/2019

JUNIOR, Walter Sabini. Brasil é o segundo país com maior potencial para transformação digital. E o que o varejo ganha com isso. **Fx Retail Analytics**, 23 de abr. de 2018. Disponível em: < <https://www.fxdata.com.br/press/brasil-e-o-segundo-pais-com-maior-potencial-para-transformacao-digital-e-o-que-o-varejo-ganha-com-isso/>>. Acesso em: 27/03/2019.

RABELO, Agnes. Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. **Rock content**, 6 jul. de 2017. Disponível em: <<https://rockcontent.com/blog/transformacao-digital/>>. Acesso em: 29/03/2019

Digital Transformation Made Simple. **Hewlett Packard Enterprise**, 31 mar. de 2017. Disponível em: <<https://www.hpe.com/us/en/newsroom/blog-post/2017/03/digital-transformation-made-simple.html>>. Acesso em: 06/05/2019

O que é transformação digital?. **Hewlett Packard Enterprise**, 2017?. Disponível em: <<https://www.hpe.com/br/pt/what-is/digital-transformation.html>>. Acesso em: 06/05/2019

DAVIS, Bob. Stuck On Your Digital Transformation Journey? Learn To Map Your Value Stream. **Forbes**, 30 abr. de 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2019/04/30/stuck-on-your-digital-transformation-journey-learn-to-map-your-value-stream/#16b66d284f5a>>. Acesso em: 06/05/2019

MAGNUS, Tiago. As tendências da transformação digital em 2018. **Transformação digital**, 02 jan. de 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/>>. Acesso em: 06/05/2019

A transformação digital começa com você, não com tecnologia. **Digifly.me**, 2017? Disponível em: <<http://digifly.me/>>. Acesso em: 07/05/2019

HECHENBICHLER, Richard. Transformação digital: como começar? Conheça os primeiros passos. **Transformação digital**, 16 ago. de 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/comecar-a-transformacao-digital/>>. Acesso em: 07/05/2019

MAGNUS, Tiago. Os verdadeiros pilares da transformação digital. **Transformação digital**, 17 set. de 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/os-verdadeiros-pilares-da-transformacao-digital/>>. Acesso em: 07/05/2019

FAGUNDES, Eduardo. A nova era do RH nas empresas. **Transformação digital**, 13 mar. De 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/a-nova-era-do-rh-nas-empresas/>>. Acesso em: 07/05/2019

Keeping score: why digital transformation matters. **Coleman Parkes Research**, maio 2016. Disponível em: <<https://www.ca.com/content/dam/rewrite/files/White-Papers/Keeping%20Score-Why%20Digital%20Transformation%20Matters-research-paper.pdf>>. Acesso em: 07/05/2019

BRUEL, Georjes. Employee experience: os benefícios de investir em colaboradores. **Transformação digital**, 06 nov. de 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/employee-experience-os-beneficios-de-investir-nos-colaboradores/>>. Acesso em: 10/05/2019

MEINSTER, Jeanne. Como transformar a “employee experience”. **Info RH**, 02 nov. de 2018. Disponível em: <<https://inforh.pt/como-transformar-a-employee-experience/>>. Acesso em: 10/05/2019

FREIRE, Diego. A importância do atendimento para a construção da experiência do cliente. **Transformação digital**, 23 mar. de 2018. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/a-importancia-do-atendimento-para-construcao-da-experiencia-do-cliente/>>. Acesso em: 10/05/2019

SOPADJIEVA, E.; DHOLAKIA, U.; BENJAMIN, Beth. **A study of 46,000 shoppers shows that omnichannel retailing works**. Harvard business review, 03 jan. de 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/01/a-study-of-46000-shoppers-shows-that-omnichannel-retailing-works>>. Acesso em: 10/05/2019

Same-day delivery triples in past year. **BRP consulting**, 20 dez. de 2017. Disponível em: <<https://brpconsulting.com/same-day-delivery-triples-in-past-year/>>. Acesso em: 24/05/2019

Shopper-First Retailing: New Research from 6,000 Consumers and 1.4 Billion Ecommerce Visits Reveals What Shoppers Actually Want 14. **Sales force**, 14 ago. de 2018. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/blog/2018/08/digital-shopper-first-retail-report-research.html>>. Acesso em: 24/05/2019

DAVIS, Lisa. Earning (and Destroying) Customer Loyalty: Retail CX Trends You Need to Know. **Inmoment**, 25 out. De 2018. Disponível em: <<https://inmoment.wpengine.com/blog/earning-and-destroying-customer-loyalty-retail-cx-trends-you-need-to-know/>>. Acesso em: 24/05/2019

State of marketing personalization is getting worse, Accenture finds. **Marketing dive**, 04 maio de 2018. Disponível em: <<https://www.marketingdive.com/news/state-of-marketing-personalization-is-getting-worse-accenture-finds/522806/>>. Acesso em: 24/05/2019

The Loyalty Divide - Operator and Consumer Perspectives, Hotels 2018" Reveals Operators Are Struggling to Find Relevance Among Younger Guests that Demand More Personalized Incentives and Experiences. **PR news wire**, 11 abr. de 2018. Disponível em: <<https://www.prnewswire.com/news-releases/the-loyalty-divide---operator-and-consumer-perspectives-hotels-2018-reveals-operators-are-struggling-to-find-relevance-among-younger-guests-that-demand-more-personalized-incentives-and-experiences-300626659.html>>. Acesso em: 24/05/2019

Retail's Digital Crossroads: The Race to Meet Shopper Expectations. **Windstream enterprise**, 19 jul. de 2018. Disponível em: <<https://www.windstreamenterprise.com/insights/retail/retails-digital-crossroads-the-race-to-meet-shopper-expectations/>>. Acesso em: 24/05/2019

Connected shoppers report. **Sales force**, 2017. Disponível em: <<https://a.sfdcstatic.com/content/dam/www/ocms/assets/pdf/misc/retail-campaign-2017-ebook.pdf>>. Acesso em: 28/05/2019

LAWSON, Matt. 4 things you need to know about the future of marketing. **Google**, maio de 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/future-of-marketing-mobile-micro-moments/>>. Acesso em: 28/05/2019

Global Augmented Reality (AR) Market will reach USD 133.78 Billion by 2021. **Zion Market Research. Zion market research**, 2017?. Disponível em: <<https://www.globenewswire.com/news-release/2016/11/24/892607/0/en/Global-Augmented-Reality-AR-Market-will-reach-USD-133-78-Billion-by-2021-Zion-Market-Research.html>>. Acesso em: 28/05/2019

Customers Are Willing to Swap More Data for Personalized Marketing. **Sales force**, 04 nov. de 2016. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/blog/2016/11/swap-data-for-personalized-marketing.html>>. Acesso em: 28/05/2019

Culture Change Is Key In Digital Transformation. **Meliorate**, 09 set. de 2017. Disponível em: <<https://www.torbenrick.eu/blog/culture/culture-change-is-key-in-digital-transformation/>>. Acesso em: 28/05/2019

Culture for a digital age. **Mckinsey**, 2016. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/culture-for-a-digital-age>>. Acesso em: 30/05/2019

CHAKRAVORTI, B.; BHALLA, R.; CHATURVEDI, S. Digital Planet 2017. **The fletcher school**, 2017. Disponível em: <https://sites.tufts.edu/digitalplanet/files/2017/05/Digital_Planet_2017_FINAL.pdf>. Acesso em: 30/05/2019

WOLKAN, Eduardo. A importância da transformação na cultura organizacional. **Transformação digital**, 19 dez. de 2017. Disponível em: <<https://transformacaodigital.com/transformacao-digital-na-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 30/05/2019

HEMERLING, J. It's Not a Digital Transformation Without a Digital Culture. **BCG**, 13 abr. de 2018. Disponível em: <<https://www.bcg.com/pt-br/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture.aspx>>. Acesso em: 30/05/2019

NEWMAN, Daniel. Top 7 Digital Transformation Trends In High Tech Industries For 2019. **Forbes**, 23 jan. de 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2019/01/23/top-7-digital-transformation-trends-in-high-tech-industries-for-2019/#313251c87aca>>. Acesso em: 30/05/2019

RICHARDS, Charles. Digital Transformation in 2019 = Artificial Intelligence + Big Data + IoT. **Open access government**, 08 jan. de 2019. Disponível em: <<https://www.openaccessgovernment.org/digital-artificial-intelligence/56564/>>. Acesso em: 30/05/2019

SU, Bi. The evolution of consumer behavior in the digital age. **A medium corporation**, 16 nov. de 2017. Disponível em: <<https://medium.com/analytics-for-humans/the-evolution-of-consumer-behavior-in-the-digital-age-917a93c15888>>. Acesso em: 30/05/2019

The World's Largest Public Companies. **Forbes**, 2015. Disponível em: <<https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>>. Acesso em: 30/05/2019

PETTEY, Christy. Why Data and Analytics Are Key to Digital Transformation. **Gartner**, 08 mar. de 2019. Disponível em: <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/why-data-and-analytics-are-key-to-digital-transformation/>>. Acesso em: 30/05/2019

PETTEY, Christy. Treating Information as an Asset. **Gartner**, 30 nov. de 2017. Disponível em: <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/treating-information-as-an-asset/>>. Acesso em: 30/05/2019

MCCALL, Tom. Understanding the Chief Data Officer Role. **Gartner**, 18 fev. de 2015. Disponível em: <<https://www.gartner.com/smarterwithgartner/understanding-the-chief-data-officer-role/>>. Acesso em: 30/05/2019

SHEWAN, Dan. 7 of the Best Value Proposition Examples We've Ever Seen. **Word stream**, 18 fev. de 2019. Disponível em: <<https://www.wordstream.com/blog/ws/2016/04/27/value-proposition-examples>>. Acesso em: 30/05/2019

ALMQUIST, E.; SENIOR, J.; BLOCH, N. The Elements of Value. **Havard business review**, set. de 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>>. Acesso em: 30/05/2019

SANTOS, Rildo. Gestão por processos. **Slideshare**, 10 jan. de 2010. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/Ridlo/gesto-por-processo>>. Acesso em: 30/05/2019

ALMEIDA, Vinicius Nóbile. Como usar o AS-IS/TO-BE na Melhoria de Processos: transforme processos e aumente resultados. **Euax**, 02 out. de 2018. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/10/as-is-to-be-na-melhoria-de-processos/>>. Acesso em: 30/05/2019

ARAUJO, Charles. Why BPM is now taking a central role in digital transformation. **CIO**, 06 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.cio.com/article/3176077/why-bpm-is-now-taking-a-central-role-in-digital-transformation.html>>. Acesso em: 30/05/2019

GARCIA, Jorge. Using BPM to accelerate digital transformation. **Pex process excellence**, 04 mai. de 2018. Disponível em: <<https://www.processexcellencenetwork.com/business-transformation/articles/using-bpm-to-accelerate-digital-transformation>>. Acesso em: 30/05/2019

SAMBANDAM, Suresh. 5 Tips to boost your company's digital transformation with bpm. **Business.com**, 03 out. de 2018. Disponível em: <<https://www.business.com/articles/digital-transformation-and-bpm/>>. Acesso em: 30/05/2019

FRANCIS, Jeremy. How BPM is Taking a Central Role in Digital Transformation. **Kissflow**, 11 jun. de 2018. Disponível em: <<https://kissflow.com/bpm/how-bpm-is-taking-a-central-role-in-digital-transformation/>>. Acesso em: 30/05/2019

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?**. RAE. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000b.

MONTEIRO, J. M. **Da organização vertical para a organização horizontal**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos, Santos, 2005.

SMITH, H. **Riqueza das nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1993.

HAGIU, Andrei; WRIGHT, Julian. **Multi-Sided Platforms**. Cambridge, Mass.: Havard Business School, 2015. Disponível em: <http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/15-037_cb5afe51-6150-4be9-ace2-39c6a8ace6d4.pdf>. Acesso em: 01/06/2019

SMITH, H. **Computer Sciences Corporation**. The emergence of business process management, jan. 2002. Disponível em: <<https://alarcos.esi.uclm.es/doc/psgc/doc/lec/parte4b/csc-emergencebpm.pdf>>. Acesso em: 01/06/2019

RUMMLER, G.; BRACHE, A. **Improving performance**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. **Sprint: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 3.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de processos com BPMN**. 2. ed., rev. e ampli. Rio de Janeiro: Brasport, 2014.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

LOPES, Mauricio A. **Transformação digital e a nova globalização**. In: Jornal Correio Braziliense. 2016, Brasília. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/172509/1/Transformacao-Digital-e-a-Nova-Globalizacao.pdf>>. Acesso em: 01/06/2019

BALDAM, Roquemar de Lima. **Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma ferramenta de implantação para prática**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GONCALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Rev. adm. empres., São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, Mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 01/06/2019

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

Porter, Michel E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 26ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. 1. Ed. : Bookman, 2009.

OLIVEIRA Saulo Barbará. **Análise e melhoria de processos de negócios**. São Paulo: Atlas, 2012.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. Ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SILVA, E. L. da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

BEUREN, I. M. (Org.) et al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas. 2006.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA ANALISTA T.D.

INSTRUMENTO DE COLETA: BENCHMARKING

UNIDADE EM ANÁLISE:	UGE – Unidade de Gestão Estratégica	
ENTREVISTADO:	Analista de transformação digital	
RESPONSÁVEL PELA COLETA:	Luis Felipe dos Santos Silva.	
ENDEREÇO	Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova. Natal/RN	
Data: ___/___/___	Horário:	Local: SEBRAE/RN

1. De onde partiu a necessidade de alteração nos processos, por qual motivo se deu o início do processo?
2. Como se deu o processo de instituição de um Gestor de Transformação Digital?
3. Quais são as suas principais atribuições neste cargo?
4. Neste momento, o Sebrae está implantando/apoiando algum projeto de tecnologia?
5. Existe uma estimativa de quanto será investido nessa área?
6. Possuem ferramentas ou estratégias definidas para iniciar o processo de implantação da transformação digital no Sebrae?
7. Quais serão os principais desafios de se instituir a transformação digital no Sebrae?
8. Em sua opinião, qual o nível de maturidade da instituição sobre o assunto?
9. Já estão previstas capacitações nessa área? Se sim, de que formas isso irá acontecer?
10. A UGE possui indicadores para medir a transformação digital do Sebrae?
11. Quais são os principais indicadores de satisfação do cliente? Ou de geração de valor para os mesmos?
12. Em sua opinião, quais são os processos do Sebrae com maior potencial de melhoria para serem redesenhados em torno de ferramentas digitais?
13. Em sua perspectiva, transformação digital poderá contribuir para o aumento da geração de valor para o cliente Sebrae?
14. Em sua perspectiva, a transformação digital poderá contribuir para o aumento da pontuação do Sebrae no modelo MEG?

APÊNDICE B – ROTEIRO DA ENTREVISTA GERENTE

INSTRUMENTO DE COLETA: BENCHMARKING

UNIDADE EM ANÁLISE:	UGP – Unidade de Gestão de Pessoas	
ENTREVISTADO:	Gerente Unidade de Gestão de Pessoas	
RESPONSÁVEL PELA COLETA BENCHMARKING:	Luis Felipe dos SantosSilva.	
ENDEREÇO	Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova. Natal/RN	
Data: ___/___/___	Horário:	Local: SEBRAE/RN

<p>1. A transformação digital parte muito da mudança de visão dos líderes, e do estabelecimento de uma governança que promova isto na instituição. No caso do SEBRAE, Dr. Zeca se mostra totalmente adepto para que essa transformação ocorra. De que forma vocês estão conduzindo isso no SEBRAE?</p>
<p>2. De onde partiu o trabalho de mapeamento da cultura do SEBRAE, e quais serão as etapas para a sua realização?</p>
<p>3. Quais serão ganhos de se mapear a cultura do SEBRAE?</p>
<p>4. Qual foi o investimento realizado para a realização deste trabalho (mapeamento de cultura)?</p>
<p>5. Como se deu o processo de criação de um Gestor de Transformação Digital e a partir de quais critérios este colaborador foi escolhido?</p>
<p>6. Se no mapeamento for detectada a necessidade de mudar a cultura da instituição, que mecanismos ou estratégias vocês utilizarão para internalizar tais mudanças na cultura? Acredita que haverá resistência por parte das pessoas?</p>
<p>7. Como o RH apoia a cultura de inovação por parte dos colaboradores? Eles possuem meios e autonomia para a realização disto no seu ambiente de trabalho?</p>
<p>8. Como vocês pensam em integrar as equipes de trabalho para a transformação digital? Existem colaboradores de gerações e perfis muito diferentes, a exemplo disto são os recém-chegados trainees e os colaboradores que chegaram antes do processo trainee.</p>
<p>9. Sobre a parte de investimento na capacitação e treinamento dos colaboradores, já estão acontecendo ou já estão previstas? Existe um plano de capacitações? Como será feita a escolha e priorização das pessoas?</p>
<p>10. Algum comentário a adicionar?</p>

APÊNDICE C – POSTER BPMN SEBRAE

GUIA BPMN 2.0

ESTE GUIA É UMA AMOSTRA DIDÁTICA DE COMO PODEMOS UTILIZAR A NOTAÇÃO BPMN PARA INOVAR NOSSOS PROCESSOS.

POF QUE DEVO UTILIZÁ-LO?
 TRATA-SE DE UMA FERRAMENTA CAPAZ DE CONDUZIR À INOVAÇÃO E A NOVAS FORMAS DE SE ENTREGAR VALOR AOS NOSSOS CLIENTES. É POSSÍVEL MUDAR OS RUMOS DA ORGANIZAÇÃO POR MEIO DE PROCESSOS.

Baixe o nosso guia completo: [\(link em breve\)](#)

SEBRAE/RN

CONECTOR DE FLUXO

Representa o fluxo de sequência em que as atividades serão executadas no processo, conectando atividades, gateways e eventos.

Dúvidas? Página 4 do guia.

EVENTOS

Evento	Ícone	Descrição
Simple		Indica o início do processo, aguardando a ocorrência de um evento para iniciar.
Tempo		Indica um ponto durante o fluxo em que é obrigada a ocorrência de um evento.
Mensagem		Indica o envio de uma mensagem para um participante relativo ao processo.
Condicional		Indica a chegada de uma mensagem proveniente de um participante relativo ao processo.
Término		Indica o fim do processo.

Simple: Não especifica nenhum fato particular.
Tempo: Há uma condição de tempo associada à execução de uma atividade.
Mensagem: Há o recebimento ou envio de mensagem associada ao processo.
Condicional: Pausa o processo até que determinada condição se torne verdadeira.
Término: Finaliza o processo, garantindo que qualquer fluxo paralelo seja cancelado.

Dúvidas? Página 5 do guia.

TAREFAS

Utilizada quando o tipo da tarefa não está definido ou quando não é preciso especificar.

Tarefa	Ícone	Descrição
Manual		É executada manualmente por uma pessoa, porém, sem nenhum controle de gestão.
Usado		É executada por uma pessoa com assistência de algum tipo de sistema que controla sua execução (início e término).
Evento		Envia uma mensagem para um participante relativo ao processo.
Recebimento		Aguarda a chegada de uma mensagem proveniente de um participante relativo ao processo.
Evento		É realizada de forma automatizada por algum web service, sistema, software, etc.
Subprocesso		Trata-se de uma tarefa que contém uma série de atividades e que não necessariamente deverão ser descritas no processo.

Dúvidas? Página 9 do guia.

GATEWAYS

A sua condição estabelece que apenas um dos caminhos seja seguido.

Gateway	Ícone	Descrição
Exclusivo		Representa o direcionamento de dois ou mais caminhos que são executados paralelamente.
Paralelo		Representa a possibilidade de direcionamento para dois ou mais caminhos, que são executados paralelamente. Deve-se verificar a condição relacionada e verificar por quais caminhos o fluxo dará seguimento. Funciona como e/ou.
Inclusivo		É um conlênier de processo de negócio. É permitido apenas um processo por piscina.

Dúvidas? Página 14 do guia.

SWIMLANES

Nas tabelas descritas os atores do processo, que serão responsáveis por executar as atividades nela inseridas.

Swimlane	Ícone	Descrição
Piscina		É um conlênier de processo de negócio. É permitido apenas um processo por piscina.
Rolê		É um conlênier de processo de negócio. É permitido apenas um processo por piscina.

Dúvidas? Página 20 do guia.



APÊNDICE D – GUIA: GESTÃO DA MINHA ROTINA DE TRABALHO



INTRODUÇÃO

Muito se tem discutido sobre transformação digital, este é um dos aspectos em que as empresas brasileiras ainda possuem muito espaço para avançar. Hoje o SEBRAE acorda para essa realidade, e passa por um momento em que a Transformação Digital virá para transformar e otimizar todos os processos da organização.

Sabe por que isso tem tudo a ver com processos?

Consequentemente, isto também afetará profundamente a nossa maneira de fazer negócio e de gerar valor para o cliente. A percepção do cliente com relação à agregação de valor obtida através dos processos é o que garante a sobrevivência de qualquer empresa.

O processo documentado pode melhorar a eficiência de diferentes formas, ele é uma referência da melhor forma de se fazer as coisas.

Provavelmente você já ouviu a frase "Eu faço desse jeito" ou "Sempre foi assim", o processo não pode ser executado de forma empírica, ou seja, com base na percepção de uma única pessoa.

Será que a sua forma de fazer é realmente a melhor?

Diante disso, a organização se torna suscetível ao excesso de retrabalho, altos índices de falhas na produção e entregas, desperdício de materiais/tempo/recursos, confusão de responsabilidades, etc.

O processo não pode ser vulnerável ao autor, prioridades e frentes de trabalho mudam, pessoas são desligadas, há a entrada de novos colaboradores e no momento em que o responsável pelo processo vai embora, ou apenas tira férias, vão-se embora também os processos que nunca foram documentados.

E para fazer isso, gasta-se muito pouco. É necessário somente que as partes interessadas se reúnam para estabelecer prioridades e melhores definições sobre o processo. Dedicar-se a melhorar o seu trabalho envolve pouquíssimo investimento, a não ser o tempo de cada um. Isso é qualidade de vida!

Vamos todos trabalhar em prol dessa transformação?

SUMÁRIO

Como Começar a Mapear?

01

Tarefas

12

Questionamento-Chave

03

Subprocessos

14

Linguagem BPMN e seus elementos

04

Gateways

16

Conector de Fluxo

04

Swimlanes e Artefatos

22

Eventos

07

Conclusões

24

Referências

25

COMO COMEÇAR A MAPEAR?

Você não precisa ser ator do processo para promover a melhoria do mesmo. O importante é entender a linguagem BPMN, a partir disso, será possível identificar e implementar melhorias na sua unidade de trabalho, e até mesmo em outras.

Deve haver uma interação entre gestores, estagiários e unidades para identificar que processos estão incomodando. Não há mais aquele trabalho de entrevista, em que uma única pessoa faz milhares de perguntas para levantar e descobrir os processos, **TODOS DEVEM PARTICIPAR** da modelagem, de forma colaborativa.



Criação

1

ROTEIRO

- 1) Descubra o responsável por aquele processo que será redesenhado e sente ao lado dele para uma primeira conversa.
- 2) Defina o começo e o fim do processo para delimitar as fronteiras de redesenho.
- 3) Comece a fazer perguntas, com um lápis e um papel na mão, sobre como funciona para determinada coisa acontecer. Não pergunte, por exemplo, como é o processo de demissão. Se ele for despadronizado, a pessoa vai dizer que não existe. Mas sempre existe, mesmo que não seja ideal. Pergunte, em vez disso: quando alguém é demitido, qual é o primeiro passo?
- 4) Faça outras perguntas aos envolvidos no processo como: O que acontece a seguir? Você precisa tomar uma decisão antes da próxima etapa? Que aprovações são necessárias antes de você avançar?
- 5) Vá desenhando e rabiscando no papel a sequência, isso te faz ganhar tempo para depois passar a limpo o esquema final no computador.
- 6) Comece com um verbo e liste todas as ações envolvidas.
- 7) Cada ação precisa ser o gatilho para a seguinte, de forma subsequente.
- 8) Observe as pessoas, em tempo real, executando esse processo. Em alguns casos, elas dizem que fazem e acabam não fazendo. Ou ainda, esquecem de mencionar alguma etapa que, justamente, pode ser o gargalo desse processo.

Fonte do Roteiro: <http://info.endeavor.org.br/ferramenta-redesenho-processos>

2



QUESTIONAMENTO-CHAVE



O processo será aplicável para os nove Escritórios Regionais + a Sede? A estrutura que temos conseguirá suportá-lo?

Possivelmente iremos encontrar o mesmo processo sendo executado de formas diferentes, e isso se torna mais forte quando comparamos a **Sede do Sebrae com os Escritórios Regionais**. Cada escritório do Sebrae possui certa autonomia, o que implica na forma como a força de trabalho lida com os fluxos.

Então, o que devemos fazer nesses casos? A melhor opção é tentar encontrar uma forma de padronizá-lo, optando pela maneira mais eficiente do processo, sendo totalmente aplicável para as duas realidades - Interior x Capital. Porém, se não for possível unificar o processo tendo em vista as diferentes realidades, ele deverá ser documentado com as duas vertentes.



Outro ponto importante é verificar possíveis exigências legais ou de procedimento que não permitirão alterações na estrutura do processo. Da mesma forma que você poderá otimiza-lo reduzindo etapas desnecessárias e que não possuam justificativas, também poderá encontrar etapas burocráticas que não podem ser alteradas.

E se meu processo perpassa por outras unidades? Com toda certeza o controle do processo não estará inteiramente nas suas mãos, portanto, o trabalho de mapeamento é colaborativo e deverá ser feito em conjunto e com o consentimento de todas as unidades e partes interessadas. Quanto mais envolvidos estiverem nesse contexto, menores serão as chances de resistência para a implementação de um novo processo (redesenhado).

3

LINGUAGEM BPMN E SEUS ELEMENTOS

O BPMN é representado por meio de uma simbologia própria, uma série de ícones com grande potencial de representar os processos de maneira EXTREMAMENTE simples! Existe uma infinidade de símbolos, mais de 100 elementos, porém, para atingir nossos objetivos, iremos utilizar cerca de 25.

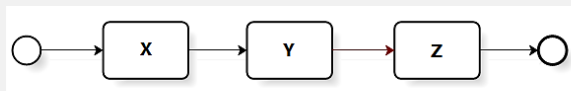


DICA DE OURO: É fundamental que processo seja desenhado de forma CLARA, a ponto de que qualquer pessoa que o veja consiga entendê-lo, ou seja, os leitores não devem sentir dificuldades para interpretar o diagrama. Portanto, nada de especificar ou detalhar demais as atividades, nem tudo precisa estar documentado.

CONECTORES DE FLUXO

1. Conector de sequência:

Representa a sequência conforme as tarefas deverão ser executadas, até a entrega do valor desejado. No exemplo abaixo, o conector [-] explicita que a tarefa Y só poderá ser executada após a tarefa X, e a tarefa Z após a tarefa Y.



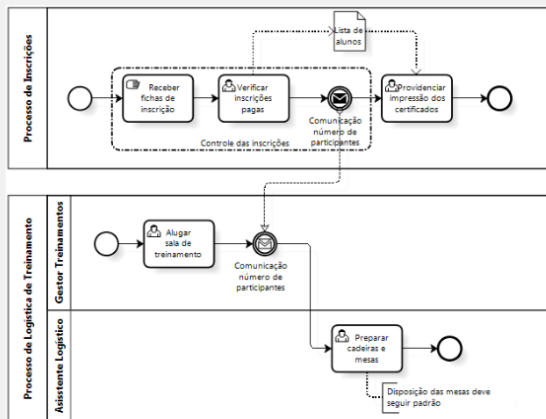
DICA DE OURO: É importante que não sejam somente linhas, e sim setas que apontam a direção a ser seguida, dando a entender qual o próximo elemento do fluxo. O conector de fluxo de sequência poderá conectar as atividades, gateways e eventos.

4

CONECTORES DE FLUXO

2. Conector de mensagem:

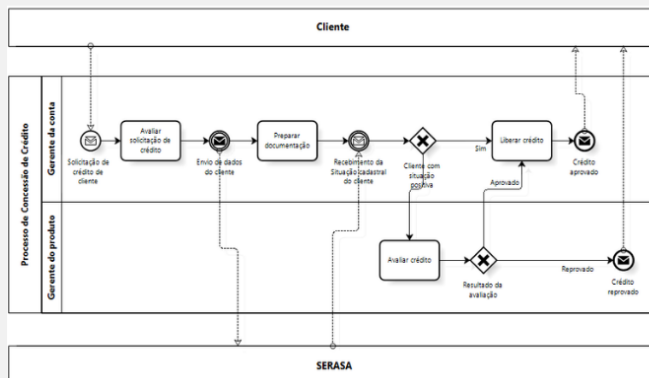
É representado por meio de uma seta com linha pontilhada. No exemplo abaixo temos dois processos que se comunicam através do Conector de mensagem. Por se tratar de processos diferentes, as tarefas estão contidas também em piscinas diferentes, e a interação entre os dois se dá justamente pelo conector.



5

CONECTORES DE FLUXO

No exemplo a seguir também possuímos um Conector de mensagem, porém, trata-se de processos que se conhece o detalhamento das atividades. Portanto, os processos de Cliente e SERASA são transparentes para o Processo de Concessão de Crédito.



DICA DE OURO: Muitas vezes ao mapear um processo percebe-se que ele está interligado a vários outros, por exemplo, entre setores/idades de trabalho diferentes. Descrever um processo desta forma auxiliará na diminuição das raíais, e consequentemente na diminuição da sua complexidade. Você não precisa saber exatamente o que os outros atores realizam, mas sim que estão conectados e que interagem com o seu processo.

6

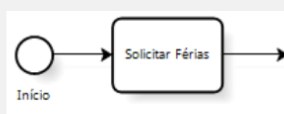
EVENTOS

Os Eventos podem representar um acontecimento, fenômeno ou a espera de que um fato ocorra. São representados visualmente por círculos, e dependendo do ponto do processo em que ocorrem, podem ser sinalizados de formas diferentes:

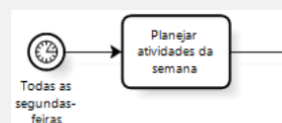


1. Eventos de Início

Apontam o início da execução de um processo, são representados por um círculo de linha fina. Ele poderá aguardar a ocorrência de um evento para realizar o início da execução do processo. Vejamos alguns dos seus tipos:



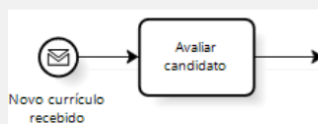
Simples: O processo é iniciado sem a definição de um fato específico, que gere o seu início. Não possui nenhum símbolo no seu interior.



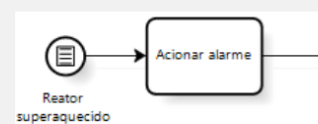
Tempo: O processo é iniciado pela ocorrência de um fato temporal, como a chegada de uma data específica (ex. 01 de janeiro) ou relativa (ex. primeira terça-feira do mês). É simbolizado por um relógio no seu interior.

7

EVENTOS



Mensagem: O processo é iniciado com a chegada de uma comunicação de qualquer tipo (um documento, uma mensagem, um telefonema, etc.). É simbolizado por um envelope branco no seu interior.



Condicional: O processo é iniciado quando determinada condição torna-se verdadeira. No exemplo a tarefa "Acionar Alarme" só acontece com a condição de que o reator aqueça. É simbolizado por um desenho de página com linhas no seu interior.

2. Eventos Intermediários

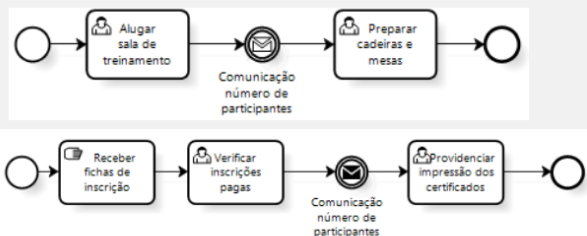
São desenhados ao longo do processo, entre o fluxo de tarefas, no qual é previsto que um fato irá ocorrer. A forma de representá-los é por meio de um círculo com linhas duplas. Os eventos intermediários não marcam o início nem o fim do processo, mas sim acontecimentos que irão influenciar na execução das tarefas. Vejamos alguns dos seus tipos:



Tempo: Quando utilizado no fluxo do processo, o evento intermediário de timer representa que o processo deverá parar naquele ponto e aguardar que a condição de tempo se torne verdadeira.

8

EVENTOS



Mensagem: Eventos intermediários do tipo mensagem são utilizados para demonstrar um ponto do processo onde ocorre uma comunicação com outro processo ou agente externo. O evento com símbolo um envelope preto e sinaliza o envio da comunicação, enquanto o evento com símbolo um envelope branco e sinaliza o recebimento da mesma.



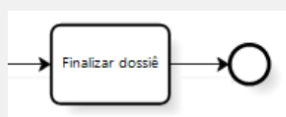
Condicional: Ele pausa o processo até que a condição se torne verdadeira. No exemplo, após a tarefa "Comprar ações" é necessário esperar que a condição "Valor de venda atingido" se torne verdadeira, dando continuidade ao processo, e iniciando a tarefa "Vender ações". É simbolizado por um desenho de página com linhas.

9

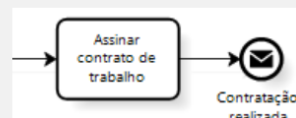
EVENTOS

3. Eventos de Fim

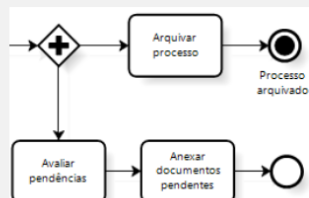
Apontam o término da execução de um processo, são representados por um círculo de linha grossa. Entretanto, é possível simbolizar termos diferentes para o processo, inclusive, usando mais de um evento de fim. Vejamos alguns dos seus tipos:



Simples: O processo termina sem gerar nenhum fato específico. Não possui símbolo no seu interior.



Mensagem: O processo é finalizado com o envio de uma comunicação de qualquer tipo (um documento, uma mensagem, um telefonema, etc.). É simbolizado por um envelope preto.



Término: Elimina a execução das tarefas do fluxo paralelo. Por exemplo: Se a tarefa "Arquivar processo" for concluída antes das atividades do fluxo paralelo, o processo chegará ao evento de término e as tarefas que ainda estavam em execução ("Avaliar Pendências" e Anexar Documentos Pendentes") serão interrompidas. É simbolizado por um círculo preto preenchido.

10

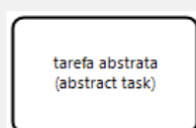
EVENTOS



DICA DE OURO: É recomendável que todo o processo tenha ao menos um evento de início e um de fim, para facilitar a leitura do diagrama, possibilitando quem lê identificar onde começa e onde termina o fluxo de atividades. Os eventos podem ser descritos em qualquer raia, sem mudar seu significado ou comportamento, sua posição não importa.

TAREFAS

São representadas visualmente por retângulos com bordas arredondadas, contendo sua atividade/descrição dentro da área da caixa. Significam ações no processo que poderão ser executadas por uma pessoa ou sistema. Basicamente, as tarefas são o resumo da sua rotina, suas atividades na sequência em que ocorrem, do início ao fim.



Não possui nenhum tipo de especificação, ou seja, a Tarefa Simples (abstrata) pode ser utilizada quando o tipo de tarefa ainda não está definida, ou em casos onde a tipificação da tarefa simplesmente não se faz necessária. É o caso dos processos executados manualmente.

11

TAREFAS

1. Tarefas de Interação Humana



As **Tarefas Manuais** são aquelas executadas no mundo físico, sem o controle por parte de uma aplicação, não há gestão sobre quem faz, quando iniciou e quando a tarefa concluiu. Portanto, não se tem nenhum sistema controlando sua execução.

Já as **Tarefas de Usuário** tem-se um ator humano desempenhando a tarefa com a assistência de uma aplicação de software, ela é controlada de alguma forma por um sistema (seu início e fechamento).

2. Tarefas de Comunicação

Representa a comunicação entre o processo e seus agentes (internos e externos).



A **Tarefa de Envio** tem o propósito de enviar uma mensagem para um participante relativo ao processo. Uma vez que a mensagem foi enviada, a tarefa é dada como concluída.

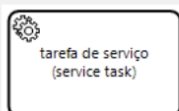
A **Tarefa de Recebimento** tem o propósito de aguardar a chegada de uma mensagem proveniente de um participante relativo ao processo. Uma vez que a mensagem tenha sido recebida, a tarefa é concluída.

12

TAREFAS

3. Tarefas de Rotinas Automáticas

Representa situações em que rotinas são executadas automaticamente no processo, sem que haja a atuação de uma pessoa para acioná-lo.



A **Tarefa de Serviço** utiliza algum tipo de serviço, que pode ser um Web Service ou uma aplicação automatizada, responsável por acionar a operação de um sistema que realiza a execução da tarefa.



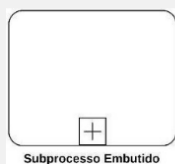
DICA DE OURO: Você sabia que a ação (o verbo) das tarefas devem ser escritos SEMPRE no infinitivo? Pois é, de acordo com a regra esta é a forma correta de representar cada etapa, veja alguns exemplos:

- **Avaliar** proposta;
- **Elaborar** parecer técnico;
- **Cadastrar** operação;
- **Emitir** recibo.

13

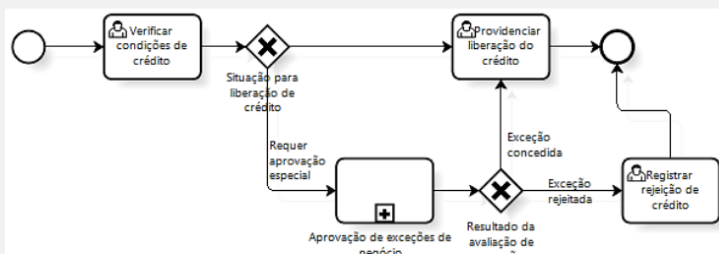
SUBPROCESSOS

Ele indica que uma Tarefa pode ser decomposta em (sub-)tarefas. Os Subprocessos são conectados ao fluxo do processo da mesma forma que as outras atividades, porém, são atividades que possuem um propósito específico dentro de um processo. Basicamente são Tarefas que contêm uma série de atividades e que não necessariamente deverão ser descritas no processo.



Subprocessos são representados visualmente por retângulos com bordas arredondadas (como as tarefas), porém, apresentam um símbolo [+] na base inferior, implicando no entendimento que esta atividade contém um conjunto de outras atividades.

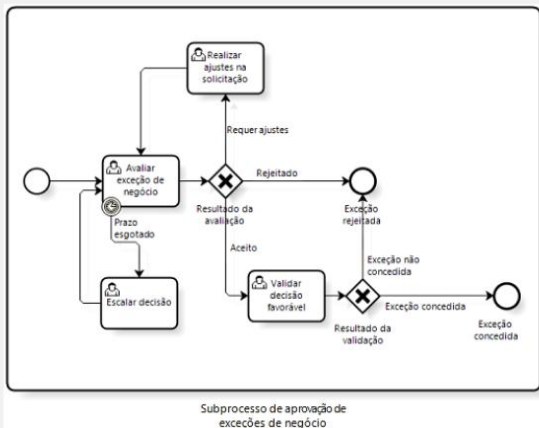
No exemplo abaixo, a atividade "Aprovação de exceções de negócio" é um subprocesso, que abstrai um conjunto de outras atividades com propósito de avaliar as exceção de negócio.



14

SUBPROCESSOS

Abaixo se tem o subprocesso destrinchado, ou seja, o detalhamento das atividades que fazem parte do mesmo:



DICA DE OURO: Não é necessário detalhar o processo ao máximo, inclusive, isso poderá dificultar seu entendimento. O subprocesso surge como uma alternativa para reduzir a complexidade do fluxo, trata-se de uma tarefa que pode ser subdividida em pequenas partes, e é mapeado em um diagrama separado.

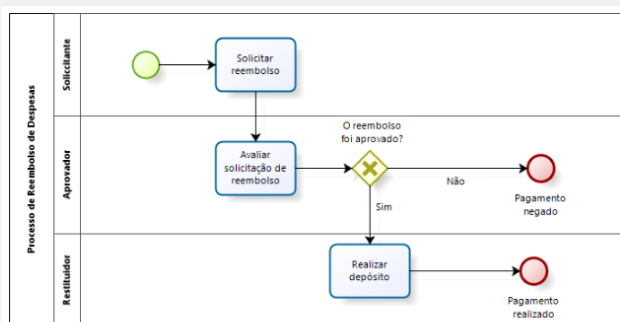
15

GATEWAYS

São representados por losangos, eles poderão criar caminhos alternativos/paralelos no mapeamento do processo ou unificar fluxos para a continuação em uma mesma seqüência de atividades.



Os Gateways são elementos-chave, pois descrevem situações que fogem do padrão, mostrando que algumas atividades podem percorrer caminhos diferentes. Em alguns casos existe a possibilidade de seguir mais de um caminho, descrevendo não somente o "dia feliz do processo", em que tudo ocorre conforme o esperado. Ele serve justamente para mostrar exceções habituais, que poderão acontecer dentro do percurso.



Viu? A execução da atividade "Avaliar reembolso" existe a possibilidade de percorrer dois caminhos, se considerarmos "o dia feliz do processo" o Reembolso seria aprovado, porém, temos que considerar a chance de tê-lo negado.

16

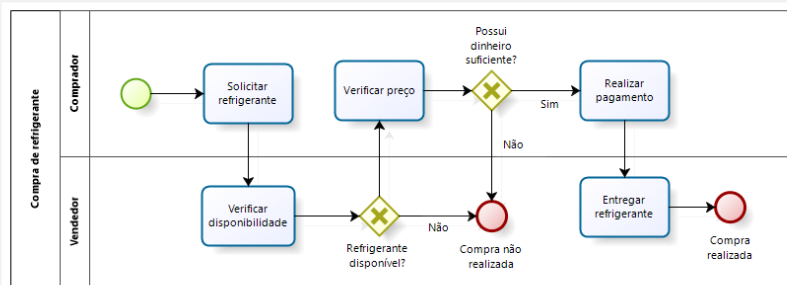
GATEWAYS



DICA DE OURO: Quando o Gateway não apresentar nenhum marcador no seu interior, quer dizer que ele é exclusivo, ou seja, permite seguir apenas um caminho. Podem ser classificados como: Exclusivo, Paralelo ou Inclusivo.

1. Gateway Exclusivo

Este Gateway será representado visualmente com um marcador [X] no seu interior. A sua condição estabelece que apenas um dos caminhos seja seguido, SIM ou NÃO, nunca os dois.



O Gateway "Refrigerante disponível?" representa uma condição de fluxo exclusiva, não podemos ter o refrigerante e não ter o refrigerante simultaneamente, note que soa até estranho. O mesmo acontece com o cliente: "Possui dinheiro suficiente?".

17

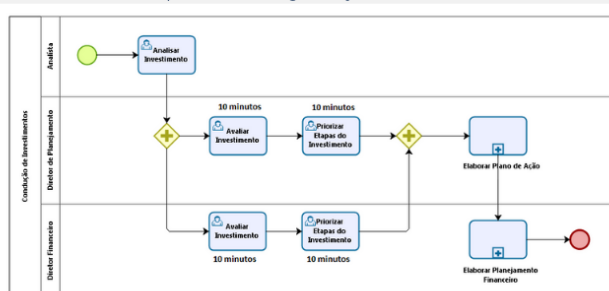
GATEWAYS



DICA DE OURO: Não é uma regra, mas podemos facilitar o entendimento adicionando perguntas a cada Gateway, elas irão funcionar como descrições que ajudarão a identificar qual a condição para que o fluxo siga por aquele caminho. Isso deixará o diagrama mais claro para a leitura de quem for consultá-lo.

2. Gateway Paralelo

Este Gateway será representado visualmente com um marcador [+] no seu interior. Em suma, a divisão do fluxo indicará que mais de um caminho será seguido simultaneamente, ou seja, a execução de determinada tarefa não implica na execução da outra. Todos os caminhos que saem deste gateway são executados.

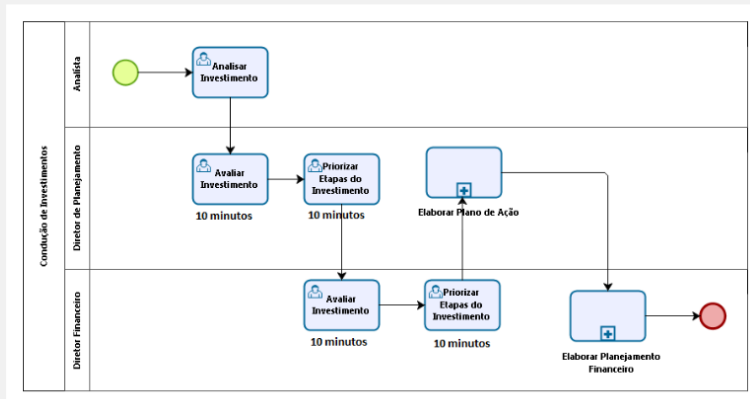


Perceba que os dois diretores realizam suas tarefas simultaneamente, ou seja, o diretor de planejamento não necessita esperar que o diretor financeiro "Avalie o Investimento" e "Priorize as etapas do investimento" para poder executar suas atividades, fazendo com que as tarefas sejam **concluídas em 20 minutos**.

18

GATEWAYS

Agora imagine que tivéssemos desenhado o processo sem utilizar o Gateway Paralelo:



As tarefas de "Avaliar Investimento" e "Priorizar as Etapas do Investimento" que antes levariam 20 minutos para serem concluídas, **agora levarão 40 minutos**. Viu como identificar essa oportunidade é importante? É possível otimizar o processo só pela identificação de um Gateway Paralelo que antes não existia.

19

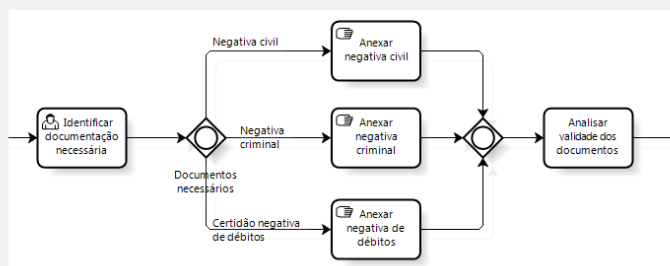
GATEWAYS



DICA DE OURO: O Gateway Paralelo poderá ser utilizado como uma forma de reduzir o tempo do processo. Percebeu que determinada tarefa não depende de outra para ser executada? Utilize-o, isso poderá otimizar o tempo fazendo com que dois atores do processo realizem suas funções ao mesmo tempo. É extremamente importante que quando utilizado, deverá existir um segundo Gateway Paralelo para "fechar" e fazer com que os fluxos se encontrem.

3. Gateway Inclusivo

Este Gateway será representado visualmente com um marcador [O] no seu interior. Ele representará uma condição do fluxo em que pode-se seguir combinações diferentes de caminhos. Quando o processo atingir esse Gateway, deverá ser analisado sua condição e posteriormente identificar por quais saídas o processo terá continuidade. Este gateway funciona como um "e/ou", já que o caminho a ser seguido pode ser um e/ou outro, de acordo com as informações e a lógica do negócio.



20

GATEWAYS

No exemplo anterior, o gateway "Documentos necessários" testará o resultado da atividade anterior. Se na execução da atividade "Identificar documentação necessária" o usuário identificar a necessidade de um, dois, ou três dos documentos requeridos, cada um dos três fluxos serão executados. Porém, em outra situação o processo pode identificar apenas a necessidade da Negativa civil e Negativa criminal, mas não a de Ddébitos, então, o processo seguirá apenas por dois fluxos.



DICA DE OURO: No exemplo abordado é possível que haja que uma combinação diferente de documentos requeridos, ou seja, as combinações de fluxo poderão variar de acordo com cada situação. É extremamente importante que quando utilizado, deverá existir um segundo Gateway Inclusivo para "fechar" e fazer com que os fluxos se encontrem.

SWIMLANES

São os elementos utilizados para organizar os processos, definindo seu escopo e possibilitando identificar os responsáveis por executar cada tarefa.

1. Piscinas (Pool)

As piscinas são nomeadas com a identificação do processo o qual está sendo mapeado. Cada piscina deve conter apenas um processo de negócio. Processos de negócio diferentes devem estar contidos, cada um, em uma piscina diferente.

2. Raias (Lanes)

Nas raias ficam descritos os atores do processo, que são os responsáveis por executar as atividades nela inseridas. É permitido desenhar quantas raias forem necessárias para caracterizar os participantes envolvidos.

21

SWIMLANES

Piscina



Nome do Processo	Ator do processo



Raias



DICA DE OURO: É permitido apenas um processo por Piscina. Muito cuidado ao nomear as raias, nunca e jamais deve-se colocar o nome do ator como responsável por determinada atividade (Ex: Maria, João, etc.), procure nomear as raias de acordo com as funções dentro do processo, exemplos:

- **Atendente** - Não necessariamente é a recepcionista, mas sim um estagiário ou gestor que realizou o atendimento ao cliente;
- **Operacionalizador** - Não necessariamente é o estagiário, em alguns momentos o próprio gestor poderá executar tais atividades;
- **Solicitante** - Podemos ter diversos atores, estagiário, gestor ou até mesmo diretores, dependendo do que está sendo solicitado.

22

SWIMLANES



DICA DE OURO: Percebeu que determinada tarefa pode ser executada por atores diferentes? Então nomeie a raia pela função, evite restringir as atribuições por cargo, como "gestor", "estagiário", etc. Porém, é evidente que algumas tarefas possuímos um único ator e responsável, então, nestes casos você poderá colocar o cargo que o ator ocupa.
Exemplo: Em um processo de Contratação de Credenciado, as ordens de serviço que ultrapassam o valor de R\$ 2.000, unicamente, poderão ser autorizadas pelos diretores, então a atividade de "Autorizar Contratação" será executada na raia "Diretoria".

ARTEFATOS

São os elementos adicionais para sinalização visual do processo. Os artefatos não influenciam no fluxo e podem ser elementos de anotação, que adicionam informações complementares.

1. Objeto de dados



Trata-se de um produto gerado por alguma ação no processo, este tipo de informação auxilia na compreensão do fluxo. Pode representar um documento, formulário, etc. A sua utilização não é obrigatória.

2. Anotação de texto



Pode ser utilizado para agregar comentários ao processo ou a um elemento. É representado por uma área de texto marcada com a borda lateral, e pode ou não estar conectado a elementos do diagrama. A sua utilização convém para explicar fatos no processo.

23



CONCLUSÕES

ESTE GUIA É UMA AMOSTRA DIDÁTICA DE COMO PODEMOS UTILIZAR A NOTAÇÃO **BPMN** PARA INOVAR NOSSOS PROCESSOS.

POR QUE DEVO UTILIZA-LO? TRATA-SE DE UMA FERRAMENTA CAPAZ DE OFERECER INOVAÇÃO E NOVAS FORMAS DE SE ENTREGAR VALOR AOS NOSSOS CLIENTES. É POSSÍVEL MUDAR OS RUMOS DA ORGANIZAÇÃO POR MEIO DE PROCESSOS.

"Você não pode impor a produtividade, você deve fornecer as ferramentas para permitir que as pessoas se transformem no seu melhor."

Steve Jobs, empresário e fundador da Apple.

24

REFERÊNCIAS

- <http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-i-atividades-e-sequencia/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2012/11/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-ii-gateways/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-v-subprocessos/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iii-eventos-de-inicio-e-fim/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2012/12/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-iv-eventos-intermediarios/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2013/01/um-guia-para-iniciar-estudos-em-bpmn-vi-swimlanes-e-artefatos/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2014/03/desmistificando-tipos-de-tarefas-em-bpmn-tarefa-abstrata-tarefa-de-usuario-e-tarefa-manual/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2014/04/desmistificando-tipos-de-tarefas-em-bpmn-tarefas-de-envio-e-recebimento/>
- <http://blog.iprocess.com.br/2014/03/desmistificando-tipos-de-tarefas-em-bpmn-tarefas-automaticas/>