



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/tac>



TAC, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, art. 4,
pp. 54-66, Jan./Jun. 2015



Reestruturação dos Processos de Comercialização e Entrega Alinhada às Estratégias Organizacionais: Uso da Metodologia Sincronismo Organizacional

**Restructuring of Sales and Delivery Processes Aligned with Organizational Strategies:
The Use of Organizational Synchronization Methodology**

Elcimara Vianna Rodrigues

E-mail: maraviannarodrigues@gmail.com

Instituto Nacional de Pós-Graduação - INPG Business School

Rua Dois de Setembro, 3323, Itoupava Norte, 89010-902, Blumenau, SC, Brasil.

Silvana Anita Walter

E-mail: silvanaanita.walter@gmail.com

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE

Rua Pernambuco, 1777, 85960-000, Marechal Cândido Rondon, PR, Brasil.

Francislaine de Brito Borges

E-mail: francislainedebrito@gmail.com

Faculdade Luterana Rui Barbosa - FALURB

Rua D. Pedro, 1151, 85960-000, Marechal Cândido Rondon, PR, Brasil.

Artigo recebido em 23.03.2015. Aprovado em 02.06.2015.

Resumo

Este artigo objetivou analisar os atributos dos processos de comercialização e entrega por meio de ações planejadas e alinhadas a estratégias, ideologia e competências, com foco no aumento do número de clientes e maior presença dos clientes atuais na empresa Alfa, organização da área de tecnologia da informação. Esse projeto surgiu a partir de uma reunião do conselho administrativo, na qual se discutiu a existência de rupturas e desalinhamentos entre os processos das duas áreas de atendimento ao cliente: comercial e serviços. A empresa optou pelo desenvolvimento, com auxílio de uma consultoria, de um projeto de estruturação dos processos de comercialização e entrega (alinhada às estratégias da empresa) por meio do emprego da metodologia sincronismo organizacional, que auxilia no redesenho da organização e dos processos organizacionais. O projeto contribuiu para ampliar a sinergia entre todas as áreas da empresa. Além disso, culminou na centralização do atendimento aos clientes em uma nova área, o que possibilitou o aumento da capacidade de entrega de propostas e o aumento da capacidade de demonstrações dos produtos. Todavia, a avaliação das atividades desenvolvidas pela nova área indicou que o número de funcionários para atender a essas demandas é menor que a quantidade de solicitações.

Palavras-chave: reestruturação de processos; comercialização; entrega.

Abstract

This report aims to analyze the attributes of the marketing and delivery processes through actions planned and aligned with strategies, ideology and skills, focusing on increasing the number of customers and greater return of current customers for Alfa company, an organization in the information technology area. This project emerged from an administrative board meeting during which they discussed the existence of breaks and misalignments between processes in the company's two customer areas: commercial and services. The company decided to develop, with the help of a consultant, a project to structure its marketing and delivery processes (in line with the strategies of the company) using organizational synchronization methodology, which assists in the organization and redesign of organizational processes. The project helped to increase synergy between all company areas. In addition, it culminated in the centralization of customer service in a new area, allowing increased ability to deliver proposals and capacity for product demonstrations. However, assessment of the activities undertaken by the new area indicated that the number of employees required to meet these demands is less than the number of requests.

Key words: restructuring processes; commercialization; delivery.

Introdução

Em um mercado competitivo como o de sistemas de gestão, as exigências quanto ao nível de atendimento são constantes e as empresas buscam melhorar seus serviços para atender à demanda dos seus clientes, pois a qualidade dos serviços prestados é fundamental para a satisfação e retenção desses clientes. Um dos desafios, nesse contexto, é alinhar seus processos de comercialização e entrega dos produtos para aumentar o número de clientes e obter maior presença dos clientes atuais. Nessa direção, como destacado por Rocha e Albuquerque (2006), a velocidade nas respostas e a capacidade de entrega das empresas são constantemente analisadas pelo cliente.

No que se refere à empresa Alfa (nome fictício), da área da tecnologia da informação, e que constitui foco deste estudo, os membros do seu conselho administrativo constataram, durante uma reunião, a existência de rupturas e desalinhamentos entre os processos das duas áreas de atendimento ao cliente: comercial e serviços.

A partir dessa constatação e do conhecimento de que, quando os processos apontam para direções diversas, as estratégias não desenham um quadro futuro de parte ou do todo de uma organização (Prevé, 2009), o conselho administrativo contratou uma consultoria para auxiliar na resolução desse problema. Após avaliação dos resultados da consultoria, optou-se pela reestruturação dos processos de comercialização e entrega alinhada às estratégias da empresa por meio do emprego de uma metodologia denominada sincronismo organizacional. O sincronismo organizacional, ou seja, o alinhamento entre estratégia, processo e pessoas, de acordo com Pereira e Silva (2011), é um elemento facilitador para o sucesso da implementação de uma gestão estratégica eficiente.

O contexto exposto levou à realização deste estudo que teve como objetivo analisar os atributos dos processos de comercialização e entrega por meio de ações planejadas e alinhadas a estratégias, ideologia e competências, com foco no aumento do número de clientes e maior presença dos clientes atuais na empresa participante deste estudo. Com esse

objetivo, foi desenvolvido o projeto Sincronismo Organizacional que movimentou as quatro diretorias da empresa – de marketing e produtos; de mercado; de desenvolvimento; e de serviços –, haja vista que o alinhamento dos processos, das estratégias e das pessoas é fundamental para o sucesso da organização. Expõem-se, neste estudo, as mudanças relevantes que aconteceram na organização com o projeto Sincronismo Organizacional. Ressalta-se que não se identificaram estudos empíricos ou relatos técnicos voltados à reestruturação de processos e/ou à utilização da metodologia Sincronismo Organizacional.

O estudo descrito neste artigo tecnológico, além desta introdução (considerada como a primeira seção), está organizado em mais quatro seções: na segunda, contextualiza-se a organização analisada; na terceira, descrevem-se os procedimentos adotados pela consultoria para o diagnóstico da situação-problema; na quarta, apresentam-se o programa adotado pela organização e os resultados obtidos; e, por fim, na quinta, discutem-se as contribuições e os desdobramentos do programa desenvolvido na empresa.

Contexto Investigado

No setor de tecnologia da informação, têm surgido empresas de prestação de serviços em diferentes segmentos: instalação, cabeamento, *hardware*, *software*, redes, equipamentos e desenvolvimento de *software*. Uma tendência, nesse setor, tem sido o crescimento e a manutenção de empresas que investem em inovação e qualidade (Gualberto & Moreira, 2013; Moreno, Cavazotte, & Farias, 2009).

Entre essas empresas, encontra-se a empresa Alfa que, fundada em 1988 em Santa Catarina, é uma das maiores desenvolvedoras brasileiras de sistemas para gestão. As soluções em *softwares*, serviços e infraestrutura de tecnologia da informação (TI) por ela oferecidas são direcionadas a clientes de todos os portes e segmentos e garantem domínio sobre informações e processos empresariais.

Atualmente, possui mais de mil colaboradores e mais de cem canais de distribuição pelo Brasil, além de cinco filiais em estados do sul, sudeste, centro-oeste e nordeste. Juntas, as filiais somam mais de mil e trezentos consultores credenciados, além de unidades de negócios estrategicamente localizadas nos principais centros do país. Presente em todo o mercado nacional, a empresa conquistou posição no *ranking* das maiores empresas brasileiras de *software* e possui mais de dez mil clientes em sua carteira.

Em sua trajetória, atingiu índices de crescimento acima da média de mercado no mesmo segmento, preservando a lucratividade e os investimentos em produtos e tecnologia. Em 2012, a Alfa gerou, em negócios, cerca de R\$ 455 milhões, com um crescimento de 21% no mercado. A aplicação de recursos em pesquisa e desenvolvimento pode ser considerada um diferencial da empresa, tanto que, no mesmo ano, investiu cerca de R\$ 26 milhões em pesquisas e desenvolvimento, com o objetivo de criar e adaptar seus produtos e serviços às tendências de mercado.

Diagnóstico da Situação-Problema

Em janeiro de 2012, a empresa Alfa, em uma reunião do conselho administrativo, identificou, por meio dos processos já existentes nas áreas comercial e serviços, rupturas nos processos de venda e entrega dos seus produtos. Também existiam processos desalinhados entre as duas áreas de atendimento ao cliente. Algumas áreas da empresa estavam realizando as mesmas atividades. A área de serviço, por exemplo, que tem como atividade principal implementar, também atuava na venda, propostas e negociação com clientes.

Esse desalinhamento prejudicava a comunicação com os clientes que não sabiam a qual área se dirigir, além de receber informações contraditórias das diferentes áreas, já que também existia uma dificuldade de diálogo entre as mesmas. Assim, a empresa estava perdendo vendas e prejudicando sua imagem perante seus clientes. Como destaca De Sordi (2008), a integração de processos de negócios tem merecido destaque,

principalmente em organizações nas quais há um substancial investimento em tecnologia de informação.

Diante dessa constatação, a empresa Alfa, conforme já mencionado, com o objetivo de redefinir seus processos, redesenhar sua estrutura de atendimento ao cliente e criar maior alinhamento entre as áreas, convidou a consultoria que há mais de cinco anos desenvolve trabalhos para a empresa desenvolver um trabalho de reestruturação de processos e alinhamento entre essas áreas que trouxesse maior presença dos seus clientes atuais e também maior conquista de novos clientes. Igualmente compôs um comitê para acompanhar o programa.

A opção pela contratação de uma consultoria está relacionada com o fato de esta já realizar atividades mensais na organização foco, bem como com o fato de os conselheiros avaliarem que a Alfa não possuía recursos e conhecimento para desenvolver todo o projeto. A interlocução entre a consultoria e os integrantes do comitê foi realizada por um funcionário da empresa, um dos autores deste artigo tecnológico. Ressalta-se que, de acordo com Gonçalves (2000), a concepção de processo nas organizações representa um novo entendimento segundo o qual o negócio deve ter foco em agregar valor ao cliente.

O comitê identificou, também, a importância de um coordenador interno para o projeto a ser desenvolvido, que deveria ser um profissional com uma visão sistêmica das áreas envolvidas. A opção recaiu sobre um dos autores deste artigo, que é gerente de um dos produtos da empresa Alfa, com mais de 15 anos de empresa e um amplo conhecimento sobre tais processos.

Para realizar um diagnóstico da situação-problema, a consultoria primeiramente entrevistou o conselho executivo, do qual fazem parte o presidente, o diretor de mercado, o diretor de serviços, o diretor de tecnologia, o diretor de marketing e produto, o gerente de desenvolvimento humano e organizacional e o gerente de infraestrutura. O objetivo das entrevistas era entender o processo atual de venda e entrega e conhecer as rupturas, desalinhamentos e problemas existentes nesses dois processos.

O diagnóstico realizado foi de que faltava clareza das responsabilidades de cada área, bem como a comunicação entre essas áreas estava prejudicada. Além disso, verificou-se que o desenho estrutural da empresa não favorecia a resolução dos problemas identificados.

Foi a partir desse processo que a consultoria identificou a metodologia que poderia ser aplicada para tratar as rupturas identificadas na organização, ou seja, o sincronismo organizacional. Na visão do comitê e da consultoria, havia dois direcionadores para análise: o primeiro eram as estruturas duplicadas, e o segundo, a definição de papéis na venda e na entrega dos produtos.

A metodologia sincronismo organizacional consiste em uma ferramenta que possibilita identificar, redesenhar e implantar processos críticos dentro de uma organização. Para se obter um resultado, o redesenho dos processos deve estar alinhado à estratégia da organização, aos processos e às pessoas. Assim, para o sucesso de implantação dessa metodologia, é essencial o entendimento comum do negócio pelas pessoas inseridas nos processos da organização (Rocha & Albuquerque, 2006).

Na Figura 1, estão representadas as etapas de implantação do sincronismo organizacional de acordo com Rocha e Albuquerque (2006).

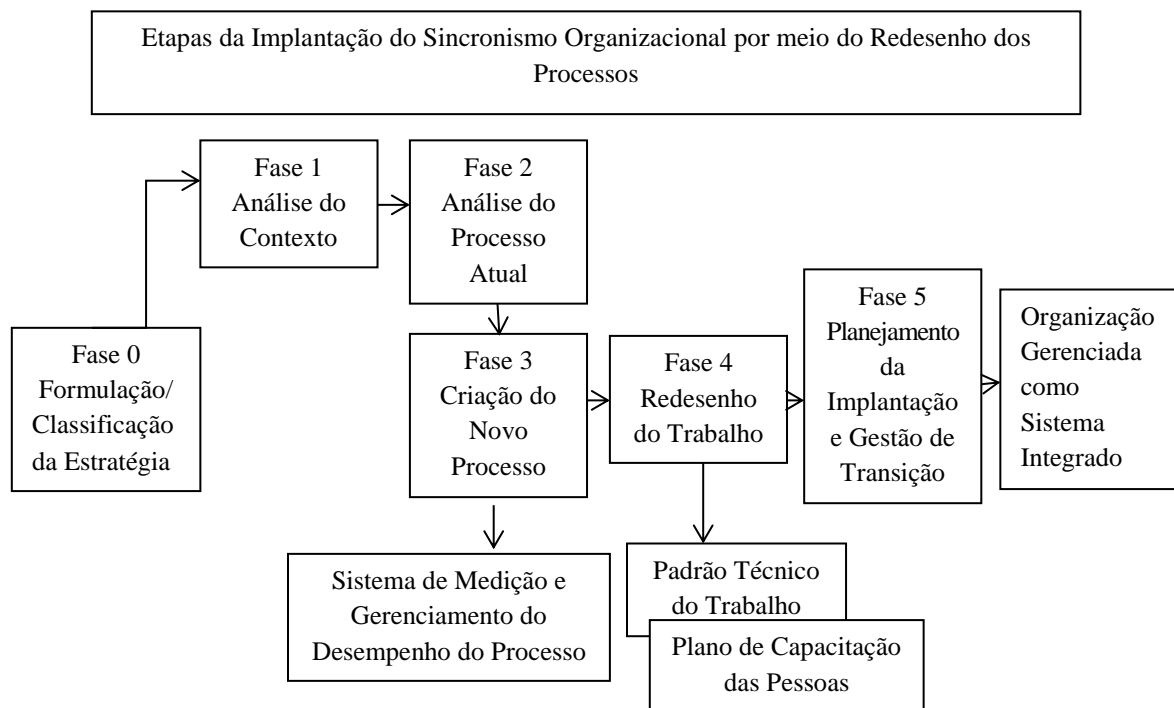


Figura 1. Etapas da Implantação do Sincronismo Organizacional

Fonte: Rocha, P., & Albuquerque, A. (2006). *Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas* (p. 55) (1a ed.). São Paulo: Saraiva.

As etapas da metodologia de redesenho e gerenciamento dos processos na empresa Alfa encontram-se na Figura 2.

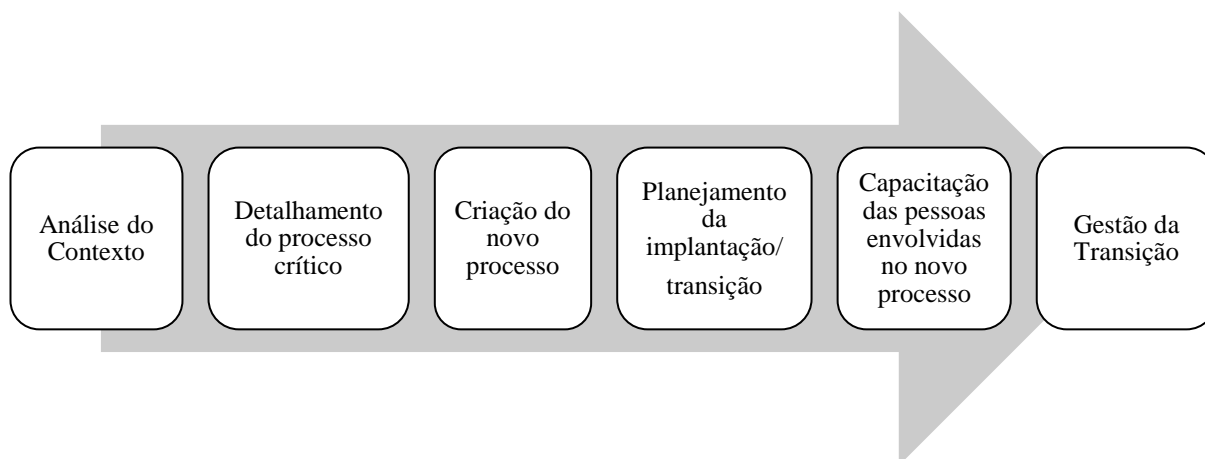


Figura 2. Redesenho e Gerenciamento dos Processos na Empresa Alfa

Fonte: Dados da pesquisa.

A análise do contexto, primeira etapa da metodologia de redesenho e gerenciamento dos processos, abrangeu: ajustes no escopo do projeto, nas responsabilidades de cada envolvido e no desenvolvimento do cronograma das atividades; entendimento da organização por todos os envolvidos no projeto; entendimento de todos os envolvidos no projeto sobre a área foco do projeto; envolvimento do principal executivo e da equipe que está sendo alvo do projeto; identificação dos relacionamentos existentes entre as áreas internas, externas, fornecedores e clientes; e análise da estrutura organizacional.

O detalhamento do processo crítico, por sua vez, envolveu o levantamento da situação atual do processo; a apresentação ao grupo das dificuldades, perdas, retrabalhos para as pessoas e, principalmente, o prejuízo para a organização; e a identificação, priorização e classificação das rupturas.

Já a etapa de criação do novo processo consistiu no desenho do novo processo, bem como na especificação e definição de todas as atividades do novo processo. O objetivo desse novo processo foi eliminar todas as rupturas identificadas nas fases anteriores.

Já a etapa planejamento da implantação e transição referiu-se ao desenvolvimento de indicadores de desempenho; à transição do processo atual para o novo processo; e à especificação e definição de todas as atividades do novo processo.

A capacitação das pessoas envolvidas no novo processo, por seu turno, abrangeu o desenvolvimento de um plano de divulgação, capacitação, conscientização e comprometimento das pessoas envolvidas nos processos redesenhados; a identificação de todos os recursos materiais necessários para desempenhar a tarefa; e a definição do nível de conhecimento do profissional e das habilidades relevantes para o desempenho deste trabalho.

Por fim, a gestão da transição correspondeu às etapas de planejamento da implantação dos novos processos; de desenvolvimento de cronograma de implantação; de implantação das mudanças; e de gerenciamento do resultado dos indicadores de negócio.

Em fevereiro de 2012, o projeto foi iniciado e o envolvimento de líderes e profissionais do comitê foi primordial. Foi então que o comitê, o coordenador do projeto e a consultoria definiram os profissionais que seriam envolvidos, as áreas a serem mais impactadas com as mudanças e o grau de envolvimento desses profissionais com os clientes.

Assim, para a primeira fase do Sincronismo Organizacional, que tinha por objetivo principal estruturar os processos de comercialização e entrega, assim como discutir as estruturas duplicadas na empresa, foram alocados 31 profissionais das quatro diretorias, a saber: presidente; gerente de infraestrutura; gerente desenvolvimento humano e

organizacional; gerente administrativo e financeiro; coordenador de controladoria; líder de gestão de processos; analista de processos; analista de gestão de pessoas; diretor de sistemas; gerente de suporte; coordenador de suporte; gerente de qualidade; diretor de tecnologia; gerentes de produto (três profissionais); diretor de mercado; coordenador de vendas; executivo de vendas; coordenador de administração de canais; coordenador de administração de vendas; coordenador de planejamento de vendas; gerente de *customer relationship manager* (CRM); gerente nacional de vendas e canais; coordenador de gestão técnica de negócios; diretor de serviços; gerentes de projetos (quatro profissionais); e coordenador de consultoria de implantação. No primeiro encontro com esses profissionais, foi realizada pela consultoria a apresentação do projeto e qual era o desafio para cada grupo.

Ainda em fevereiro de 2012, todos os colaboradores da empresa foram convocados para uma reunião de apresentação do projeto Sincronismo Organizacional. Cada diretor apresentou à sua equipe o projeto e as pessoas que nele estariam envolvidas. Os encontros desse grupo aconteceram entre fevereiro e outubro de 2012, já sendo programada a primeira entrega para o início de novembro. De março a agosto de 2012, foram realizadas reuniões semanais de análise contextual sobre o projeto Sincronismo Organizacional e sobre os processos da Alfa.

Após essa contextualização, foram formados três grupos que trabalharam nos processos, de agosto a final de outubro, e semanalmente tinham agendas para desenvolver essas atividades. Cada grupo tinha como objetivo identificar quais áreas estavam duplicadas e quais eram as rupturas de cada processo.

Com base no material gerado pela primeira fase do projeto Sincronismo, o comitê executivo reuniu-se para deliberar sobre as propostas e, então, definir uma nova estrutura organizacional para 2013. Os principais insumos para a tomada de decisão do comitê executivo foram a união de áreas com competências complementares (nova estrutura organizacional) e a otimização dos processos.

No dia 5 de novembro de 2012, foi apresentado a todos os colaboradores o novo organograma da empresa. Nessa primeira fase do Sincronismo, na diretoria de mercado, foi definida a realização de mais uma etapa do projeto, cujo objetivo era o redesenho de um novo processo, sendo que as pessoas que estavam inseridas em outros processos foram convidadas a participar desse grupo de trabalho, tais como: gerente de projeto, arquiteto de soluções, analista técnico de negócios e coordenador administrativo de vendas.

Em novembro, teve início a segunda fase do projeto, tendo como objetivo: (a) desenhar o novo processo; (b) desenvolver indicadores; (c) desenhar o novo *layout* físico das células de trabalho; e (d) identificar os sistemas necessários para executar as atividades. Em dezembro, durante uma reunião com o comitê administrativo, foi apresentado o processo desenhado.

A partir do apresentado, destaca-se que os principais agentes organizacionais de mudança foram os integrantes do conselho administrativo, dos quais partiu a identificação da necessidade e solicitação do projeto à diretoria. As áreas de recursos humanos e de gestão de processos também foram essenciais durante a execução do projeto, assim como gerentes, coordenadores e outras pessoas que integraram o comitê do programa.

A principal dificuldade encontrada durante a realização do programa deu-se em relação às mudanças e como elas afetariam os membros da empresa, que algumas vezes geraram resistência e dificuldade de compreensão entre os integrantes da organização. Auxiliar os funcionários a compreender quais seriam as responsabilidades de cada foi um grande desafio para o projeto. Na tentativa de reduzir essas dúvidas e resistências, buscou-se envolver o máximo possível toda a empresa durante a realização do projeto, de forma que as pessoas pudessem ir se adaptando à ideia de mudança e se sentissem envolvidas nas decisões e definições. A área de recursos humanos e o comitê do programa também atuaram na divulgação e sensibilização dos integrantes da empresa para a importância e benefícios que o programa traria para a mesma.

Análise da Situação-Problema

O novo organograma organizacional, desenhado pelo comitê executivo após a análise dos trabalhos executados pelos grupos, encontra-se descrito a seguir.

A diretoria de tecnologia e produtos, que tem como foco a concepção dos produtos, teve seu nome alterado para diretoria de marketing e produto. Esse movimento teve relação com o propósito da diretoria que é o conceber. Foi criada a área de marketing de produtos e serviço e movida a área de marketing institucional para garantir a sinergia em todo o processo de concepção do produto. Duas áreas compõem essa diretoria: planejamento de vendas e gerência de qualidade. Em ambas, foi realizada uma alteração na hierarquia. Em relação à primeira, o entendimento é que a concepção do produto também deve englobar o planejamento de vendas do produto que será lançado no mercado. No que tange à segunda, a pretensão é que a qualidade passe a trabalhar mais alinhada às diretrizes dos gerentes de produto, reforçando a responsabilidade da diretoria no processo completo de concepção até a entrega da solução.

Outra mudança foi que a diretoria de sistema, que tem como foco o desenvolvimento dos produtos, teve seu nome alterado para diretoria de desenvolvimento. Essa alteração teve relação com o propósito da diretoria que é o desenvolver. A área de tecnologia foi integrada à diretoria, pois o desenvolvimento da tecnologia ocorre com os mesmos processos, ferramentas e papéis das demais células de desenvolvimento de produto e tem o objetivo comum de desenvolver as ofertas para o mercado. Já na diretoria de mercado, que tem como foco vender e relacionar, foram criadas duas novas áreas. A primeira foi a de gestão de relacionamento com o cliente, com o objetivo principal de alavancar novas vendas e de retenção de clientes. Além disso, a área também é responsável pela prospecção, ouvidoria e auditoria. A segunda área foi a central de demandas, que concentra as equipes com conhecimento das soluções (produtos e serviços), mercado e clientes. Essa área tem a responsabilidade de defender tecnicamente as

soluções perante os novos clientes, bem como centralizar, receber, classificar e tratar todas as demandas (produtos e serviços) vindas de clientes e *prospects*. A partir disso, apenas essa área da empresa pode desenvolver propostas pra clientes.

No que tange à diretoria de serviços, cujo objetivo é entregar os produtos comercializados, houve uma alteração de hierarquia na área de atendimento e suporte técnico. Esse movimento tem relação com o propósito dessa diretoria – que é a entrega –, e o suporte é um serviço de pós-venda prestado pela empresa Alfa. Essa alteração objetivou fazer com que houvesse mais sinergia entre essa diretoria e as suas demais áreas.

Após a entrega do novo organograma da empresa, foi desenvolvida a segunda fase do projeto, para a qual foi formado um novo grupo de trabalho com o objetivo de desenhar uma nova área na diretoria de mercado. Devido à estrutura dessa nova área e o que ela representa para o departamento comercial, o grupo definiu um nome: central de demanda. O foco principal da área é receber as solicitações dos clientes, realizar a demonstração dos produtos da empresa, desenhar o escopo do projeto que será apresentado ao cliente e desenvolver a proposta para esse cliente, baseando-se no levantamento já realizado por tais profissionais.

A respeito das etapas da metodologia apresentadas na seção anterior, na primeira (análise do contexto), antes do início dos trabalhos, foi proposto um objetivo para essa nova área. Ao longo de todo o processo, esse objetivo era lembrado: **Elaborar** propostas com **soluções** aderentes e **fundamentação** técnica compatível às necessidades dos clientes. Todos os participantes do grupo puderam fazer sugestões para o objetivo, que seria então o norte para essa nova área.

Na etapa de detalhamento do processo crítico, foi realizado um levantamento do processo atual. As rupturas foram identificadas e classificadas. Para atender às demandas dos clientes nesse contexto, foram definidas as atividades a serem desenvolvidas nessa nova área, como apresentado na Figura 3.

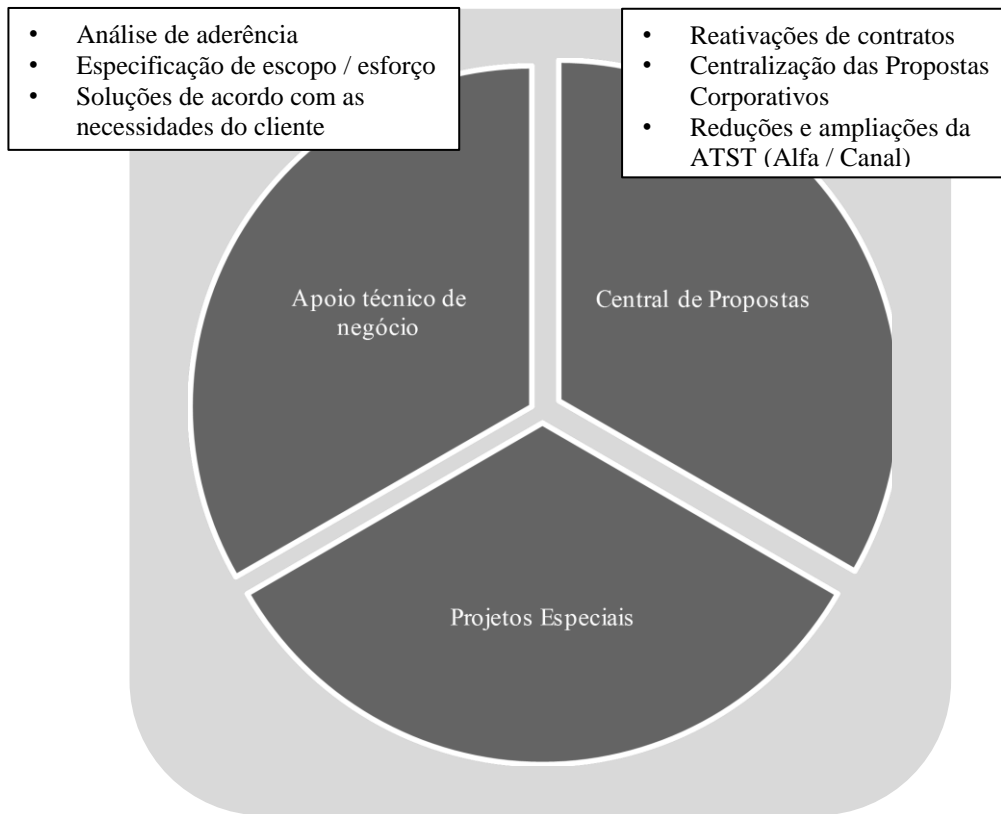


Figura 3. Atividades da Área de Central de Demanda

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 3, apresentam-se três atividades que a área central de demanda desenvolve: apoio técnico de negócios, central de propostas e projetos especiais. A atuação dessa área e de suas atividades dependerá efetivamente da necessidade do cliente no momento da negociação.

Na terceira etapa, de criação do novo processo, em um primeiro momento, foi desenhado um macroprocesso, por meio do qual foi identificado como seriam realizadas as solicitações da área de vendas e como seria a entrega dessas demandas para os clientes. Após o entendimento de como seriam realizadas as solicitações e a entrega, foi desenhado o novo processo da área, como destacado na Figura 4.

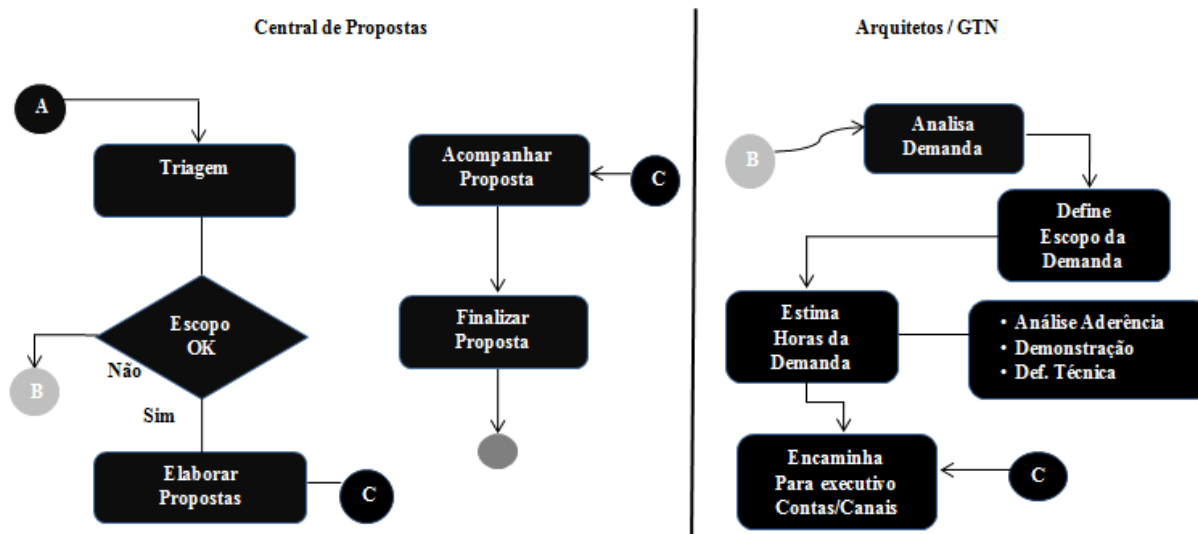


Figura 4. Novo Processo da Central de Demandas
 Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Figura 4, destaca-se o processo das duas atividades que são desenvolvidas pela área central de demandas. Na central de propostas, todas as solicitações de clientes quanto a valores de produto e serviços são precificadas conforme a política comercial da empresa Alfa. Já nas atividades dos arquitetos, as demandas dos clientes são analisadas e definidas datas de demonstrações dos produtos, escopos de projetos especiais e estimativas de horas de implantação.

Na etapa de planejamento da implantação e de transição, foram desenvolvidos os indicadores de desempenho da área. De tais indicadores consta o tempo de resposta por tipo de demanda e o tempo de resposta por região.

Na etapa capacitação das pessoas envolvidas no novo processo, esse foi apresentado para os profissionais que fariam parte dessa área e foram identificadas as ferramentas necessárias para atender a essa demanda.

Para a sexta etapa, de gestão de transição, ficou definido que as atividades dessa nova área iniciariam em janeiro de 2013 e como seria realizado o acompanhamento do desempenho da área. Para essa etapa, foi utilizado como referência o acompanhamento das atividades da área no período de abril a setembro de 2013.

Na Figura 5, descreve-se a quantidade de solicitações que foram abertas e fechadas no período pela central de demanda.

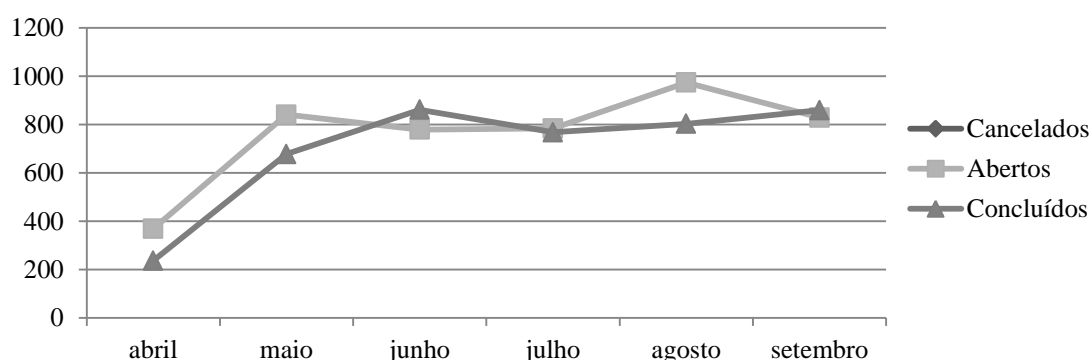


Figura 5. Solicitação para a Central de Demandas
 Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, a partir da Figura 5, que ocorreu um crescimento nas solicitações a partir de maio. Destaca-se que, mensalmente, o coordenador da área acompanha o desempenho das atividades da equipe e o apresenta para a diretoria.

Há um controle mensal de quantidade de propostas que são encaminhadas aos clientes da empresa Alfa. Destaca-se, na Figura 6, a quantidade de solicitações que foram encaminhadas para elaboração de propostas.

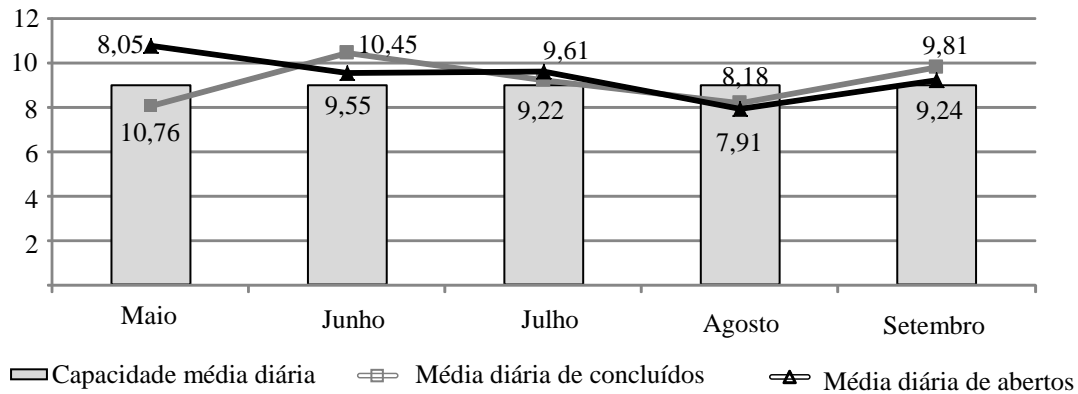


Figura 6. Solicitações para Elaboração de Propostas

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme exposto na Figura 6, em quase todos os meses, as solicitações abertas e concluídas excederam a capacidade média diária. Entende-se, assim, que a capacidade produtiva é menor que a quantidade de solicitações diárias.

Quanto às solicitações de demonstração dos produtos, outra atividade da área, a Figura 7 expõe a quantidade de solicitações de demonstração para o Produto 1 e a capacidade média da equipe mensalmente.

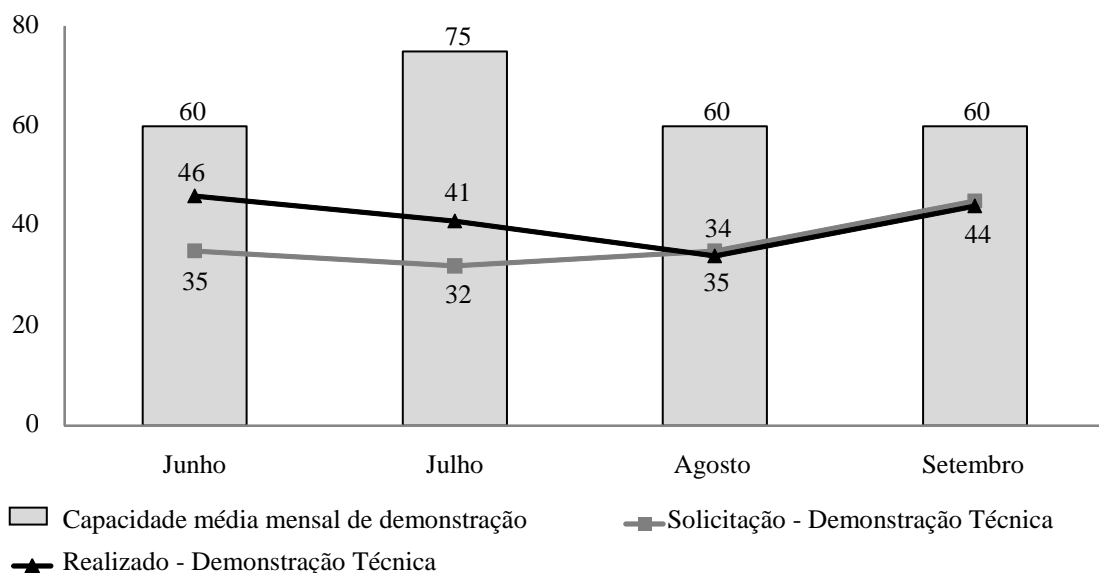


Figura 7. Solicitações de Demonstração para o Produto 1

Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 7, observa-se que a quantidade de solicitações de demonstração também está acima da média de profissionais para executar essa atividade, havendo mais demanda do que

profissionais para atender às solicitações dos clientes. Essa disparidade pode ser observada ainda mais na Figura 8, nas solicitações de demonstração do Produto 2.

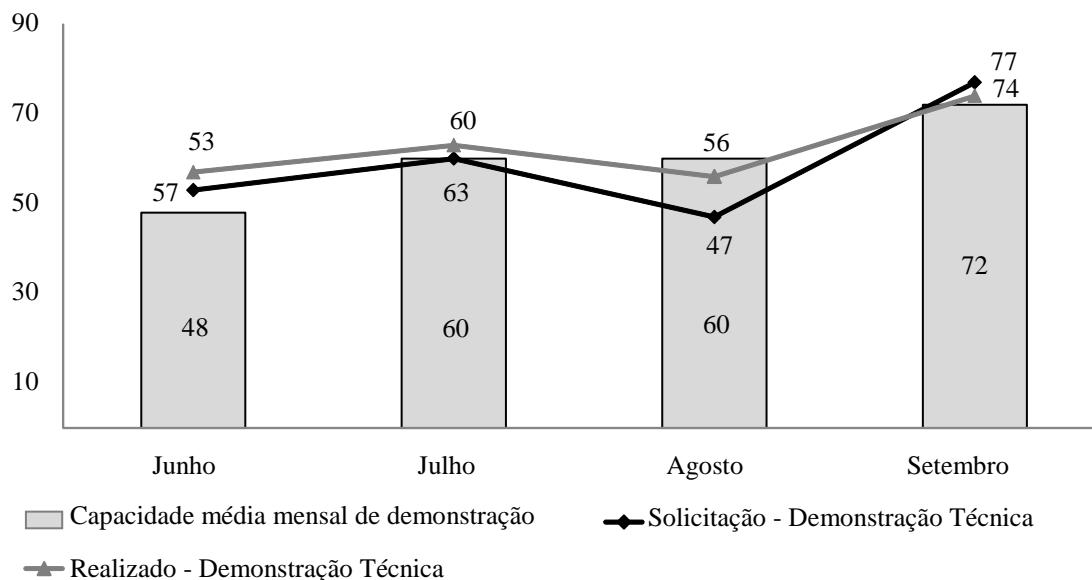


Figura 8. Solicitações de Demonstração para o Produto 2

Fonte: Dados da pesquisa.

Nota-se, com base na Figura 8, que a quantidade de solicitações de demonstração mensal é muito maior considerando a capacidade de execução desses serviços. Também é perceptível que existe uma procura maior em relação a este produto comparado ao Produto 1.

Os dados sobre solicitações e concluídos ficam expostos diariamente na área, sendo que todos os colaboradores podem visualizar o desempenho das atividades. Observa-se, nesses resultados, que a área central de demandas centralizou as solicitações dos clientes e que o número de funcionários para atender a essas demandas é menor que a quantidade de solicitações.

Conclusões e Contribuição Tecnológica-Social

Este estudo objetivou analisar os atributos dos processos de comercialização e entrega por meio de ações planejadas e alinhadas a estratégias, ideologia e competências da empresa analisada. Pensando

no objetivo do projeto Sincronismo na organização Alfa, as mudanças que aconteceram em todas as diretorias da empresa foram relevantes, pois as informações repassadas aos clientes e o atendimento às suas necessidades foram centralizadas.

Ao identificar as rupturas nos processos, a empresa Alfa construiu diversas mudanças. As diretorias de mercado, de serviços, de marketing e produto e de tecnologia começaram a trabalhar em sinergia com o objetivo de vender mais para os clientes atuais e captar no mercado novos clientes. A empresa Alfa estruturou melhor seus processos de comercialização e entrega, e as pessoas que fazem parte desses resultados estão alinhadas ao objetivo da organização.

A consideração conjunta dos resultados obtidos por meio deste estudo permitiu identificar melhorias no processo analisado. Essas melhorias são: aumento na capacidade de entrega de propostas e aumento na capacidade de demonstrações dos produtos da empresa Alfa. A partir da apresentação desses resultados para o coordenador e gerente da área, foi possível delimitar ações que podem ser adotadas pela organização para atendimento das demandas dos clientes. Entre as principais

ações está a centralização de desenvolvimento de propostas em cada filial da empresa, de forma que a entrega da proposta ao cliente será mais ágil. Outra ação consiste em ter profissionais para demonstrar o produto em suas filiais, pois teria um custo menor de deslocamento da cidade onde a matriz fica localizada para os outros estados onde se encontram as filiais, sem contar o tempo de deslocamento semanal por esses profissionais.

O projeto Sincronismo Organizacional fez parte de uma mudança relevante na organização. Diante dos resultados obtidos, para outras organizações que encontram problemas de alinhamento entre áreas e rupturas em seus processos, recomenda-se o desenvolvimento de um programa de estruturação das áreas envolvidas. Por meio desse tipo de metodologia é possível identificar melhorias no modelo de comercialização e atendimento aos seus clientes e *prospects*, bem como outras melhorias de acordo com as áreas envolvidas.

No que tange a sugestões para futuros artigos técnicos, aponta-se o desenvolvimento de um estudo que incorpore a sinergia entre as áreas da organização e a visão sistêmica de todos os processos da empresa.

Referências

- De Sordi, J. O. (2008). *Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração*. São Paulo: Saraiva.
- Gonçalves, J. E. L. (2000). Processo, que processo? *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 8-19. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>
- Gualberto, S. S., & Moreira, M. F. (2013). Dos modelos teóricos à gestão empírica da inovação em empresas de serviços de software do Distrito Federal. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 13(3), 339-350.
- Moreno, V. A., Jr., Cavazotte, F. S. C. N. de, & Farias, E. de (2009). Carreira e relações de trabalho na prestação de serviços de tecnologia da informação: a visão dos profissionais de TI e seus gerentes. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 6(3), 437-462. doi: <http://dx.doi.org/10.4301/S1807-17752009000300004>
- Pereira, A. R. M. S., & Silva, M. A. (2011, agosto). Expansão universitária e planejamento estratégico e orçamentário: um enfoque administrativo. *Anais do Congresso de Pesquisa e Ensino de História da Educação em Minas Gerais*, Viçosa, MG, Brasil, 6.
- Prevé, A. D. (2009, novembro). Da gestão universitária à gestão do conhecimento: uma prática do sincronismo organizacional? *Anais do Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul*, Florianópolis, SC, Brasil, 9.
- Rocha, P., & Albuquerque, A. (2006). *Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas* (1a ed.). São Paulo: Saraiva.