

QUAL O VALOR DOS SEUS PROCESSOS? UMA PROPOSTA PARA BUSINESS INTELLIGENCE

Jéssica Liliane Peña Figueiredo* Claudio Testoni Cardozo** Oscar Rudy Kronmeyer Filho***

Universidade do Vale dos Sinos

kronmeyer@unissinos.br* Ccardozo29@gmail.com** Jéssica_figueiredo@outlook.com***

Artigo submetido em 10.09/2018 e aceito em 08.07/2022

DOI: 10.15628/emprica.2019.7717

RESUMO

Mudanças constantes fazem parte do ambiente corporativo das empresas que querem manter sua vantagem competitiva perante seus concorrentes, adaptando-se às demandas exigidas pelo mercado, tanto para seu próprio crescimento como até mesmo para sua sobrevivência. Assim, o uso de tecnologias de *Business Intelligence* no apoio à tomada de decisão não é mais novidade. Entretanto, a adaptação dos processos dessa área, muitas vezes, não acompanha a velocidade de mudança do ambiente da organização onde a empresa está inserida, diminuindo a geração do seu valor esperado. Nesse contexto, esta pesquisa tem como objetivo identificar o valor a ser entregue pela área de *Business Intelligence* de uma organização e sugerir a estruturação de processos gerando valor alinhado à estratégia a partir de práticas de *Business Process Management*. O método utilizado foi baseado em um estudo de caso realizado em uma empresa multinacional de tecnologia da informação, utilizando como técnica de coleta de dados um questionário semiestruturado baseado no método *Value Proposition Design*. O resultado deste estudo explorou uma elaboração original de propostas de valor para os processos, que possibilitou sua identificação, análise e desenho. Conclui-se que é importante construir um ambiente de melhoria contínua para que os processos possam acompanhar a evolução e mudanças da empresa, e é fundamental direcionar todas as melhorias e ações para atender ao que é esperado pelo cliente. Como continuidade do estudo sugere-se avançar em outras áreas de conhecimento de *Business Process Management*, implementando práticas de gerenciamento de desempenho para acompanhamento do desempenho dos processos-chave.

PALAVRAS-CHAVE: Business Intelligence, Business Process Management, Proposta de valor.

WHAT IS THE VALUE OF YOUR PROCESSES? A PROPOSAL FOR BUSINESS INTELLIGENCE

ABSTRACT

Constant changes are part of the company's corporate environment that want to keep their competitive advantage vis-à-vis their competitors, adapting to the market demands, both for their own growth and even for their survival. Thus, the use of Business Intelligence technologies in support of decision making is not new. However, the adaptation of processes in this area often does not keep pace with the organization's changing environment where the company is inserted, reducing the generation of its expected value. In this context, this research aims to identify the value that can be delivered by the Business Intelligence area and to suggest the structuring of processes generating value aligned to the strategy from Business Process Management practices. The method used is based on a case study carried out in a multinational Information Technology company, using as a data collection technique a semi-structured questionnaire based on the Value Proposition Design method. The result of this study explored an original elaboration of value propositions for the processes, enabling its identification, analysis, and design. In conclusion it is important to build a continuous improvement environment so that processes can follow the evolution and changes of the company, and it is fundamental to direct all improvements and actions to meet the client expectations. As a continuity of the study, it is suggested to advance in other knowledge areas of Business Process Management, implementing performance management practices to monitor the performance of key processes.

KEYWORDS: Business Intelligence, Business Process Management, Value Proposition Design.

1 INTRODUÇÃO

Estamos em um momento onde a tecnologia já é uma realidade para a maioria, se não, para todas as empresas. Com todos estes recursos disponíveis, muitas empresas já aderiram a soluções de *Business Intelligence* (BI), mas muitas acabam perdendo o controle sobre a quantidade de informações e processos que existem na sua companhia fazendo com que elas dificilmente consigam utilizar os benefícios dessa solução da melhor forma. Neste sentido, Barbieri (2001) aponta que:

O universo empresarial hoje padece de um mal clássico. Possui uma montanha de dados, mas enfrenta grande dificuldade na extração de informação a partir dela. Essa crescente inundação de informações dificulta o processo de tomada de decisão, na medida em que a alta e média gerência se sentem impotentes no processo de sua busca e recuperação (BARBIERI, 2001, p.34).

No ritmo que as empresas, o mercado e as necessidades dos clientes vêm crescendo, torna-se cada vez mais importante estruturar e entregar informações para a tomada de decisão das áreas estratégicas e de apoio, de forma que possam acompanhar esta tendência, garantindo assim a sua vantagem competitiva.

A partir disso, questionamos o quanto pode se perder por demorar a tomar uma decisão, ou esperar os resultados de alguma decisão após a alteração de um processo? Essas são perguntas cruciais para medir impactos e tempos de respostas, mas que acabam ficando em segundo plano por falta de estruturação desse setor de apoio. Pensando nesse cenário volátil que as empresas enfrentam, o *Business Process Management* (BPM) traz conceitos e práticas que colocam os processos como principal fator para entregar valor aos clientes. O BPM é considerado como uma visão holística para estruturar e conduzir o negócio, reconhecendo a importância de pessoas com habilidades e motivação nos processos através do uso adequado de tecnologias que apoiam a entrega de melhores produtos e serviços para os clientes (CBOK, 2013). Neste cenário, o BI tem ganhado relevância, sendo uma solução que proporciona, de diversas formas, informações a todos os níveis hierárquicos de uma companhia com o objetivo de diminuir as incertezas e apoiar as decisões a serem tomadas.

O conceito de *Business Process Management* (BPM) trabalha com várias práticas para estruturar processos e tem como objetivo principal de trabalhar direcionado à geração de valor para a organização (CBOK, 2013). Esse conhecimento pode ser aplicado na estruturação da área de *Business Intelligence* (BI), criando processos claros, documentações objetivas e mantendo esses processos alinhados às mudanças organizacionais. Principalmente trabalhando ativamente na gestão da mudança, o BPM se alinha à estratégia da organização, fazendo com que as comunicações sejam efetivas através de análises de impacto e viabilidade, entre outros mecanismos oferecidos pelo tema. Dessa forma, estes conceitos fornecem o fundamento necessário para que a área de BI possa, através da melhor utilização de recursos, entregar melhores resultados com o objetivo de oferecer as informações necessárias, no tempo certo e no formato adequado, abastecendo assim os tomadores de decisões com conhecimento organizacional.

O objetivo desta pesquisa é entregar uma proposta de estruturação para a área de BI, fazendo com que os processos desta área entreguem o valor esperado para os gestores da organização, minimizando o impacto que a falta de acesso às informações, ou a demora na análise de dados, possa causar para a empresa. Para isso será utilizado a metodologia de pesquisa de estudo de caso (YIN, 2001), em conjunto com o método *Value Proposition Design* de Osterwalder *et al.* (2014), além do uso de práticas de BPM alinhadas à simplificação e padronização de processos (CBOK, 2013).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção contém o referencial teórico utilizado para o estudo. Conforme o Quadro 1, os estudos dos temas foram divididos em etapas, no qual cada uma busca suprir o conhecimento necessário no cumprimento dos objetivos específicos e do objetivo geral da pesquisa.

Quadro 1: Referencial teórico

Temas	Principais autores	Contribuições	Objetivos específicos	Objetivo
Proposta de Valor	OSTERWALDER <i>et al.</i> (2014)	Identificação da proposta de valor	Analisar a entrega de valor dos processos de <i>Business Intelligence</i> para a organização.	Propor um conjunto de processos de <i>Business Intelligence</i> com geração de valor alinhado à estratégia de uma organização de T.I.
<i>Business Intelligence</i>	PRIMAK (2008)	Conceito e aplicação		
	BARBIERI (2001)			
BPM	CBOK (2013)	Conceito e metodologia	Identificar quais práticas de BPM contribuem para os processos de <i>Business Intelligence</i> .	
			Elaborar uma proposta de processos para a área de <i>Business Intelligence</i> .	

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

2.1 Proposta de valor

Osterwalder *et al.* (2014), define proposta de valor como sendo a descrição dos benefícios que os clientes podem esperar de determinados produtos e serviços. Com este entendimento, compreende-se a importância de estabelecer e esclarecer o valor que se quer entregar ao cliente.

Ainda, segundo o autor, a ferramenta *Canvas* de Proposta de Valor permite identificar o perfil do cliente e mapear como os produtos e serviços oferecidos pretendem criar valor para o cliente. A ferramenta se divide em duas partes, o perfil do cliente, que detalha as tarefas, dores e ganhos do mesmo, e o mapa de valor, que compreende os produtos e serviços, analgésicos e criadores de ganhos, os quais constroem a proposta de valor para os clientes.

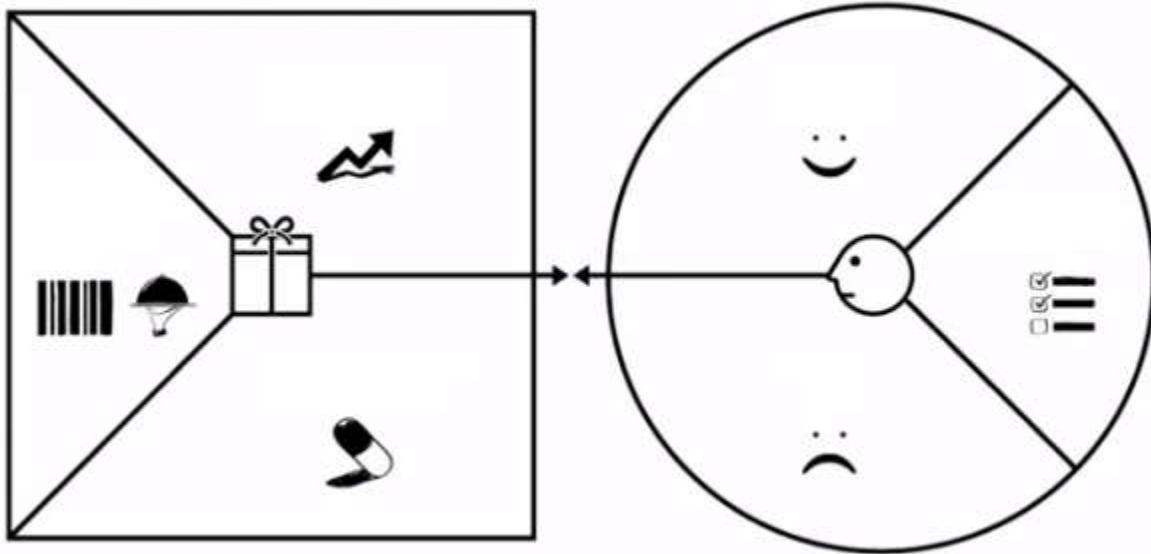


Figura 1: Encaixe do mapa de valor com o perfil do cliente

Fonte: OSTERWALDER et al. (2014, p. 43)

Após a identificação de ambas as partes, busca-se criar uma ligação entre elas com o intuito de atender às tarefas mais importantes, sanar as dores que mais afligem e concentrar-se nos ganhos que trazem maior impacto para os clientes.

2.2 *Business intelligence*

Business Intelligence (BI) pode ser considerado como um conjunto de tecnologias que possibilitam às empresas analisar as informações de diversas formas, construindo projeções, simulando cenários e acompanhando o andamento da companhia, de forma ágil e com o objetivo de suportar os gestores nas suas decisões (CAZELLA, 2011).

Para Barbieri (2001), o conceito de BI pode ser entendido com a utilização de variadas fontes de informação, para se definir estratégias de competitividade nos negócios da empresa.

O BI transforma dados em informações para gerar conhecimento e esse último é utilizado na tomada de decisões. Nesse processo ele conta com estruturas especiais de armazenamento como *Data Warehouse* e contempla um conjunto de ferramentas de extração, transformação e carga de dados (ETC), fundamentais na transformação de dados transacionais em dados informacionais. Os gestores, analistas e outras pessoas que desejam informações podem utilizar as soluções de BI como ferramentas para responder às perguntas sobre a companhia. Por exemplo, o quanto estão crescendo determinados produtos, quais as melhores datas para promoções, necessidade de contratações de pessoal em períodos específicos (sazonalidades), etc.

Independente da solução de BI utilizada, existem alguns processos considerados padrões para a sua estruturação, como o esclarecimento do que se está buscando responder, a localização, extração e consolidação dos dados que serão base para as análises, tratamento e aplicação de regras de negócio. Uma das etapas fundamentais para a utilização do BI é formatação e entrega dessas informações (*dashboards*, *scorecards*, relatórios em planilhas, painéis, gráficos, análises pontuais, cubos, etc.) que se diferenciam dependendo de quem e para que elas serão utilizadas.

Além disso, um dos temas também abordados por BI é a proposta de apresentar informações preditivas, podendo atuar no desenvolvimento de uma estratégia, como um conjunto de equações direcionando como a empresa quer competir, quais suas metas e comportamentos necessários para atingir os objetivos (PRIMAK, 2008).

A chave para que o BI possa entregar não só informações ou dados tratados, mas sim disponibilizar conhecimento, são as pessoas. É essencial que os recursos humanos que atuam nesta área tenham qualificação técnica adequada para operar as ferramentas bem como noções teóricas de todas as principais áreas chaves do negócio (marketing, comercial, financeiro, produção, etc.) (PRIMAK, 2008). Trata-se de uma forma de pensar diferente, onde não se leva em consideração apenas o que os dados apresentam, mas sim tudo o que eles podem afetar e que comportamentos eles podem gerar. Primak (2008, p. 103) constata que “na relação de BI com a estratégia, não restam dúvidas que, quanto mais analíticos forem seus colaboradores, mais competitiva se tornará a companhia”. Isso porque, desta forma, se faz um melhor uso das informações, tornando a empresa mais inteligente e competitiva.

2.3 *Business Process Management*

Business Process Management (BPM) é uma forma de estruturar e aplicar técnicas, princípios, metodologias, entre outros, que possibilitem à empresa ter uma visão integrada de processos, mudando a forma tradicional de fluxo de trabalho. BPM é um processo que promove repensar, inovar e mudar o que se refere a geração de valor para os cliente e sociedade (CBOK, 2013).

A visão integrada que BPM apresenta é composta por vários níveis, começando pela representação da estratégia em macroprocessos, depois um nível ainda mais alto do que realmente executa-se o trabalho, sub processos, e esses devem ser realizados por atividades dentro das áreas de negócio (setores), atividades essas que podem, ainda, ser decompostas em tarefas (CBOK, 2013).

Para sustentar esta visão integrada o BPM utiliza como foco o gerenciamento nos processos de ponta a ponta. Isso significa que ele considera como um único processo as atividades que passam por várias áreas de negócio, com o propósito de entregar o mesmo produto para o cliente.

BPM utiliza o conceito de processo de negócio para representar o trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia estes processos. Esses processos são os meios que criam e entregam os produtos para os clientes (CBOK, 2013).

Com os processos chave mapeados, o BPM recomenda que seja feito um acompanhamento de desempenho dos mesmos, permitindo que a empresa possa fornecer respostas ágeis quando se percebe uma queda na performance. Desta forma é possível gerenciar as atividades de cada processo de negócio, garantindo que os compromissos com os clientes sejam melhor planejados (CBOK, 2013).

Esta técnica requer o apoio da liderança, pois é uma decisão estratégica ligada totalmente à iniciativa de permitir que as organizações possam ser mais eficientes e eficazes na execução de seus processos de negócio (CBOK, 2013). Vale salientar também que BPM não é somente uma prescrição de estrutura de trabalho. Ele apresenta práticas e técnicas para a implementação desta

disciplina. Dentre as principais áreas de conhecimento em BPM, temos: modelagem, análise, desenho e gerenciamento de desempenho de processos.

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo tem o objetivo de detalhar os métodos e procedimento utilizados durante o estudo, esclarecendo o método de coleta de dados escolhido e o tipo de pesquisa. Ainda, neste tópico, apresenta-se o objeto de estudo e é descrito como foi realizado a coleta de dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Para esta pesquisa utilizou-se o procedimento de coleta de dados de estudo de caso. Segundo Yin (2001) esta metodologia é apropriada para o entendimento de contextos complexos quando se busca estudar um acontecimento contemporâneo no contexto real. Ainda, conforme o autor, o estudo de caso contribui para a compreensão de fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos (YIN, 2001).

Este artigo foi baseado em um caso único por meio de uma pesquisa qualitativa. Conforme Prodanov e De Freitas (2013) a metodologia de pesquisa qualitativa considera a relação dos ambientes com a subjetividade do sujeito. Ainda consoante com os autores, neste tipo de pesquisa o ambiente natural é a fonte de coleta de dados, sendo eles descritivos, que utilizam pequenas amostras de informações, principalmente coletadas através de entrevistas e observações.

Ao início do processo buscou-se fontes literárias como base para fundamentar os conhecimentos abordados no artigo. Procurou-se escolher obras atualizadas e especialistas nos assuntos. Na sequência foi realizada a seleção do objeto de estudo e posteriormente a coleta de dados, que permitiu a análise e desenvolvimento dos resultados apresentados no Capítulo 4.

3.2 Seleção do objeto de estudo

A empresa utilizada como caso de estudo é uma multinacional do ramo de tecnologia da informação, que visa apoiar seus clientes na transformação tecnológica que vem acontecendo no mundo. No Brasil, a empresa possui sedes no estado do Rio Grande do Sul e em São Paulo, e a partir destes locais ela atende o restante do país, além de fornecer apoio a outros países da América do Sul com atividades administrativas. A sede do Rio Grande do Sul foi instalada em 1999 e atualmente conta com aproximadamente 2.500 funcionários.

Como principais atividades da empresa destacam-se: a fabricação, vendas, marketing e pós-vendas. Atualmente a companhia atua nos segmentos de pessoa física, pequenas, médias e grandes empresas, órgãos públicos além do varejo. Devido a isso, a organização possui um amplo catálogo de produtos e serviços, que começa com acessórios e passam por computadores, servidores, dispositivos de armazenamento até serviços como Big Data, segurança e virtualização.

3.3 Coleta de dados

As entrevistas utilizaram como instrumento um questionário semiestruturado, contendo 18 perguntas que permitiram ao entrevistado expor seus conhecimentos, expectativas e ponto de vista sobre a área de BI. O instrumento, que pode ser observado no Apêndice A, buscou direcionar a

construção do perfil do cliente, através da estrutura proposta por Osterwalder et al. (2014) em conhecer as tarefas, dores e ganhos do cliente para assim desenvolver a proposta de valor. As entrevistas ocorreram em sessões individuais, gravadas e transcritas, com duração média de 30 minutos, durante o mês de maio de 2018.

Como público alvo, foram escolhidos funcionários da empresa que utilizam as informações provenientes do BI. Conforme pode ser observado no Quadro 2 e Quadro 3 eles foram divididos em 2 grupos: estratégico e tático.

Quadro 2: Perfil dos entrevistados do grupo estratégico

Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo	Tempo de empresa
Est1	Consultor de desenvolvimento de negócio	3 anos	3 anos
Est2	Analista de planejamento estratégico de vendas	2 anos e 6 meses	9 anos
Est3	Analista de planejamento tático de vendas	2 anos e 6 meses	7 anos
Est4	Analista de planejamento de vendas	1 ano e 6 meses	2 anos e 6 meses

Quadro 3: Perfil dos entrevistados do grupo tático

Entrevistado	Cargo	Tempo no cargo	Tempo de empresa
Tac1	Gerente Sênior de Vendas Técnicas	5 anos e 6 meses	7 anos e 6 meses
Tac2	Gerente Sênior de Vendas Técnicas	3 anos	12 anos
Tac3	Gerente interno de vendas	9 anos	14 anos
Tac4	Gerente interno de vendas	4 anos	6 anos

Ainda com o objetivo de coleta de dados foram realizadas observações-participantes na área de BI da companhia e no funcionamento atual das ferramentas e processos existentes. Neste caso, o observador também faz parte do grupo a ser observado (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

4 RESULTADOS

Neste capítulo são retratados os resultados da pesquisa, os produtos e os estudos entregues para atender os objetivos deste artigo.

4.1 Proposta de valor

Na execução desta pesquisa foram utilizadas as respostas do questionário realizado com os grupos focais para a elaboração do perfil do cliente mostrado na Figura 2. Com base nisto, e na observação do atual processo da companhia analisada, foi possível criar um mapa de valor dos serviços e produtos, conforme apresentado na Figura 3, o qual se propõe a atender às principais tarefas e dores trazendo ganhos para os clientes, conforme o método proposto por Osterwalder et al. (2014). Apesar de serem utilizados 2 grupos focais, identificou-se que ambos têm objetivos similares e que uma única proposta de valor seria capaz de atender ambos os públicos.

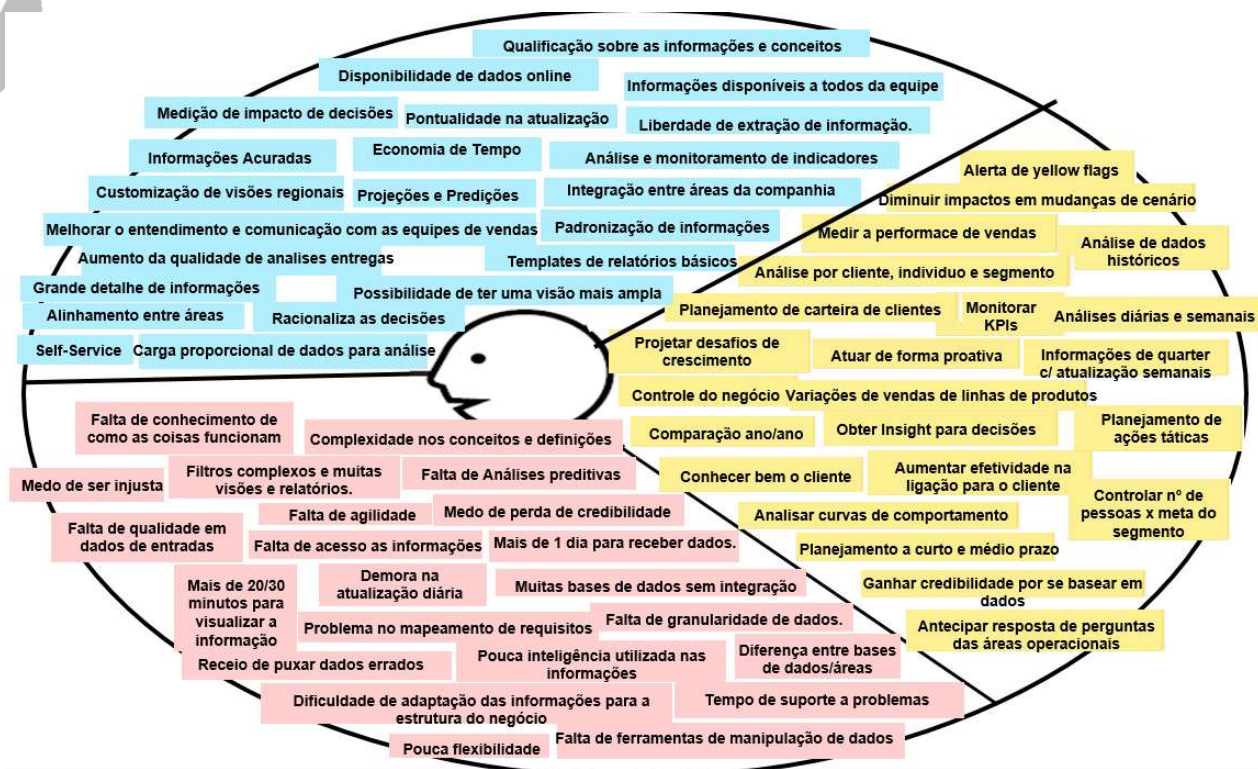


Figura 2: Perfil do cliente

As perguntas do questionário foram divididas em três grupos: tarefas, dores e ganhos, do mesmo modo as respostas foram organizadas nessas categorias, como é possível observar na Figura 3. Com as respostas apresentadas na sessão tarefas construiu-se a proposta de produtos e serviços para atender o perfil do cliente, que pode ser observada na Figura 3. Por exemplo, ‘Relatórios com sinalizadores de desempenho’ e ‘Relatórios com principais indicadores (*Key Performance Indicators* – KPI)’ visam suprir as atividades de ‘verificar variações de vendas em linhas de produtos’, ‘atuar de forma proativa’, ‘monitorar KPIs’, ‘obter insights para decisões’, ‘analisar curvas de comportamento’, entre outras.

O mesmo processo ocorreu na criação da sessão de analgésicos, onde se buscou aliviar as principais dores dos clientes, como a existência de *templates* padrões de análise por região e segmento que ajudam a amenizar filtros complexos, receio de puxar dados errados, complexidade nos conceitos e definições e falta de agilidade. Da mesma forma, foram utilizados os ganhos esperados pelos grupos focais na utilização de BI, para a construção da sessão criadores de ganhos onde estão citados os principais benefícios da proposta de valor.

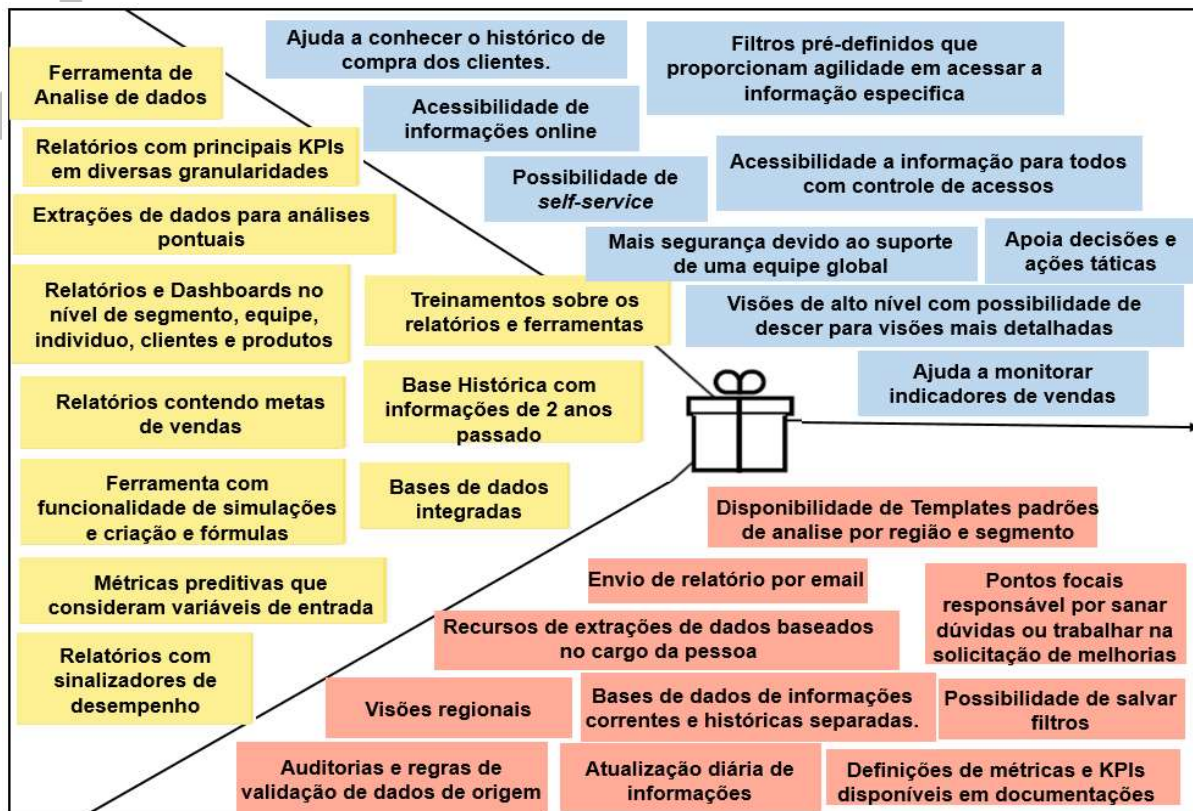


Figura 3: Mapa de valor.

4.2 Proposta de estruturação

Como objetivo deste artigo temos a identificação e utilização de práticas de BPM na estruturação da área de BI. Neste tópico apresentamos a relação dos itens da proposta de valor com os processos identificados como processos chave. Esses itens foram sugeridos como processos chave pela relação direta em suportar os produtos e serviços prometidos na proposta de valor: (a) Atualização de Informações; (b) Auditoria; (c) Extrações de dados; (d) Suporte e; (e) Comunicação/Documentação.

Cada processo foi identificado a partir da análise dos processos existentes, que ocorreu através de observações diretas no objeto de estudo, em conjunto com a análise dos pontos observados no ajuste da proposta de valor com o perfil do cliente (OSTERWALDER et al., 2014).

4.3 Análise do processo de atualização de informações

Para o processo de atualização de informações, foram observados os dados coletados no perfil do cliente e propostos na análise do mapa de valor, conforme pode ser observado na Figura 4.

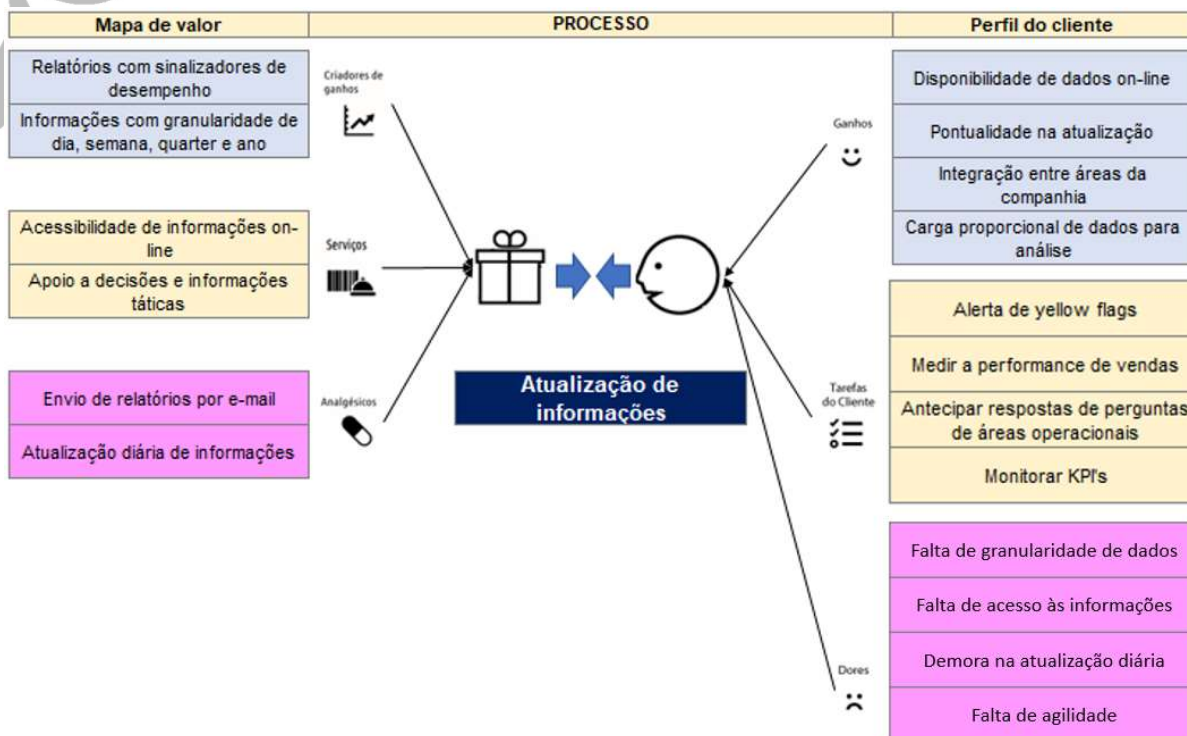


Figura 4: Relação do processo atualização com o perfil do cliente e mapa de valor.

Nessa análise realizada para o processo de atualização de informações observa-se a importância de disponibilizar os dados conforme a prioridade, tanto no aspecto de informações passivas (como a disponibilidade do ambiente e dos dados atualizados para análise) quanto para aspectos que agilizam a visibilidade e entrega das informações (como o envio de relatórios por e-mail). Também são observados alguns critérios que precisam ser considerados no seu desenvolvimento, como por exemplo a capacidade de granularidade de informações, geração de KPI's e agilidade na consulta de informações do período corrente.

4.4 Análise do processo de auditoria

A mesma análise de relação dos dados de coleta foi realizada na sugestão do processo de auditoria, que pode ser observada na Figura 5.

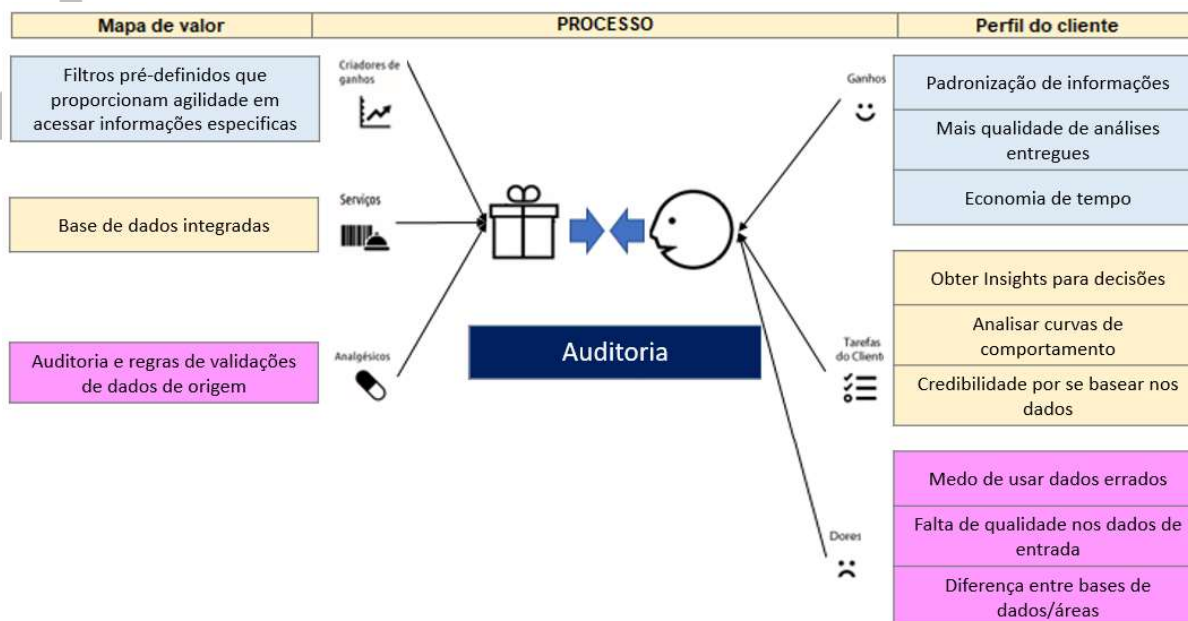


Figura 5: Relação do processo auditoria com o perfil do cliente e mapa de valor.

Para o processo de auditoria notou-se a necessidade de um recurso que facilite a identificação de inconsistências oriundas das bases de origem, e possíveis divergências entre os principais relatórios da companhia. Em vista disso, aumentar a qualidade dos dados disponíveis proporcionando análises com mais qualidade e credibilidade.

4.5 Análise do processo de extração de dados

Ainda com o intuito de focar em processos que gerem valor para o cliente foi identificada a necessidade de estruturar o processo de extração de dados. Conforme pode ser observado na Figura 6, esse processo visa atender as lacunas existentes nos relatórios e bases recorrentes, buscando responder perguntas pontuais ou fornecer dados para simulações futuras e planejamento de ações táticas. Além de suportar essas análises, o processo também tem como proposta agilizar a disponibilização dessas informações.

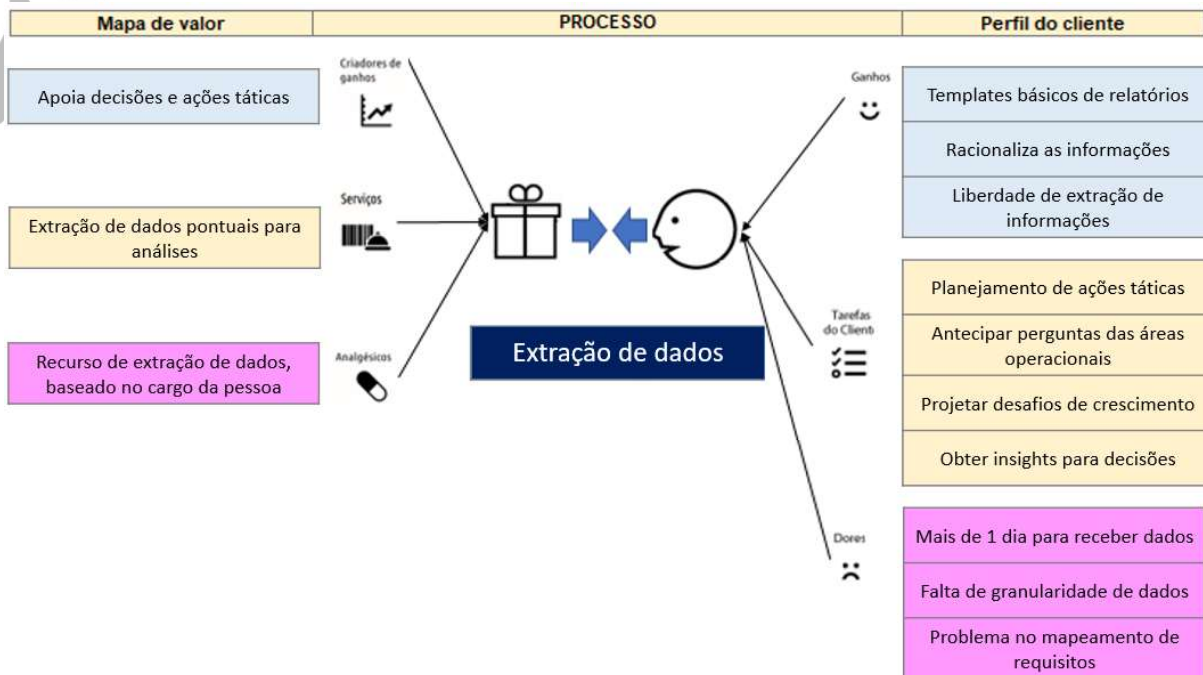


Figura 6: Relação do processo extração de dados com o perfil do cliente e mapa de valor

4.6 Análise do processo de suporte

O processo de suporte abrange desde os treinamentos como a própria resolução de problemas. Conforme a relação dos itens apresentados na Figura 7, percebeu-se a necessidade da estruturação deste processo.

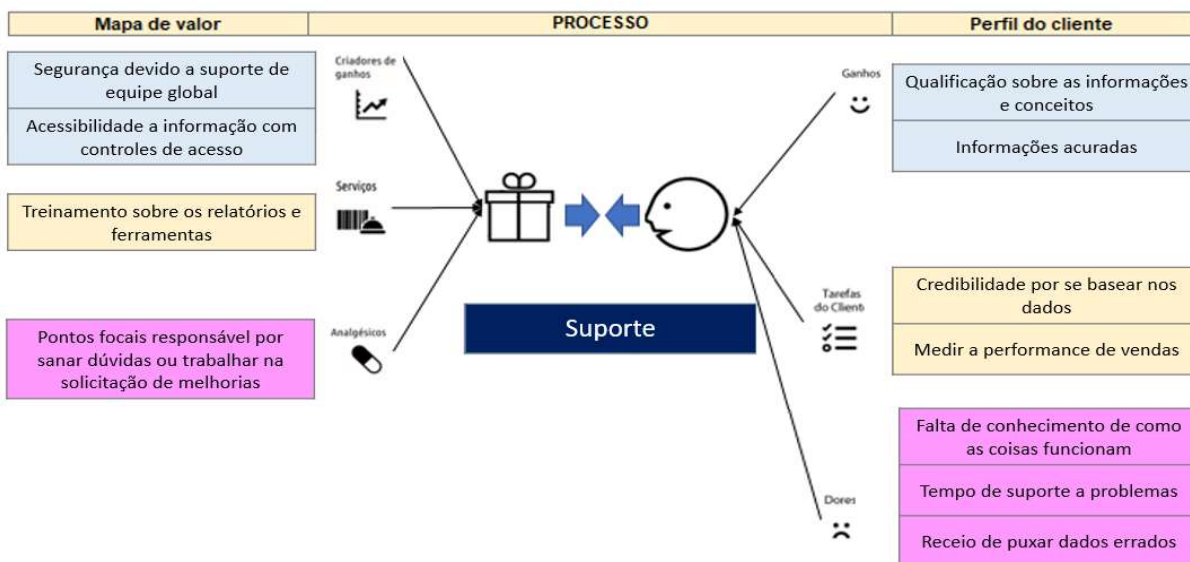


Figura 7: Relação do processo suporte com o perfil do cliente e mapa de valor

4.7 Análise do processo de comunicação e documentação

Nesta pesquisa tratamos o processo de comunicação e documentação, como um processo de apoio fundamental para atingir os objetivos almejados. A comunicação pode ser considerada um facilitador da mudança, e auxilia na sustentabilidade de um ambiente em transformação em conjunto com a gestão da mudança e as práticas de BPM, sendo assim a comunicação torna-se chave para a implementação de um estado de melhoria contínua (CBOK, 2013).

Kitchen e Daly (2002) exploram o *link* entre a comunicação e o sucesso no uso de gestão da mudança afirmando que a gestão do conhecimento, pessoas e comunicação interna são identificados na literatura como instrumentos para a sobrevivência e crescimento organizacional. Concordando com os autores, e analisando os itens citados pelos grupos focais na construção do perfil do cliente, como necessidade de melhorar o entendimento e comunicação com as equipes de vendas, falta de conhecimento de como as coisas funcionam e complexidade nos conceitos e definições das métricas e relatórios, se reforçou a importância de estruturar e incorporar o processo de comunicação e documentação na área de BI.

4.8 Desenhos dos processos

Esta seção traz a sugestão de desenho dos processos identificados como chave, dando seguimento à estruturação dos processos da área de BI. Uma vez desenhado, também serve como documentação, possibilitando o conhecimento de toda a companhia sobre a forma de execução dos processos através de uma representação simples utilizando diagramas.

4.8.1 Processo de atualização de informações

Este processo trata das etapas que carregam os dados, aplicam regras de negócio, calculam as métricas e atualizam os dados para os usuários nos relatórios e ferramentas de análises, conforme pode ser visto na Figura 8.

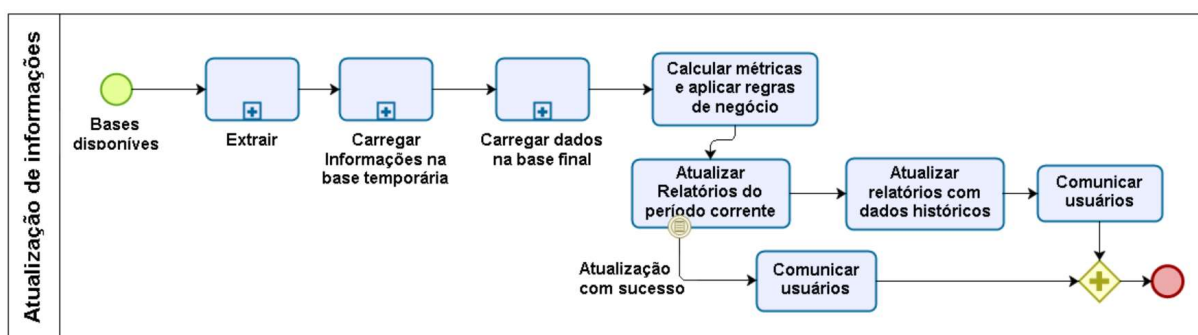


Figura 8: Processo de atualização de informações

4.8.2 Processo de auditoria

O processo de auditoria, que pode ser observado na Figura 9, tem o foco de auxiliar na identificação de possíveis inconsistências nas informações. Para isso o processo utiliza regras cadastradas pela área de BI ou até mesmo submetidas pelos próprios usuários. Para exemplificar o

que seriam as regras de auditoria podemos citar como exemplo o seguinte cenário hipotético: Todas as contas de clientes da região sul devem ser atendidas pelo representante comercial X e especialista técnico Y. O cadastro de regras acontece por um formulário no portal de auditoria da área de BI, as informações preenchidas passam por uma validação e caso aprovado a regra é cadastrada na base, para depois gerar um relatório com as divergências encontradas baseadas na regra.

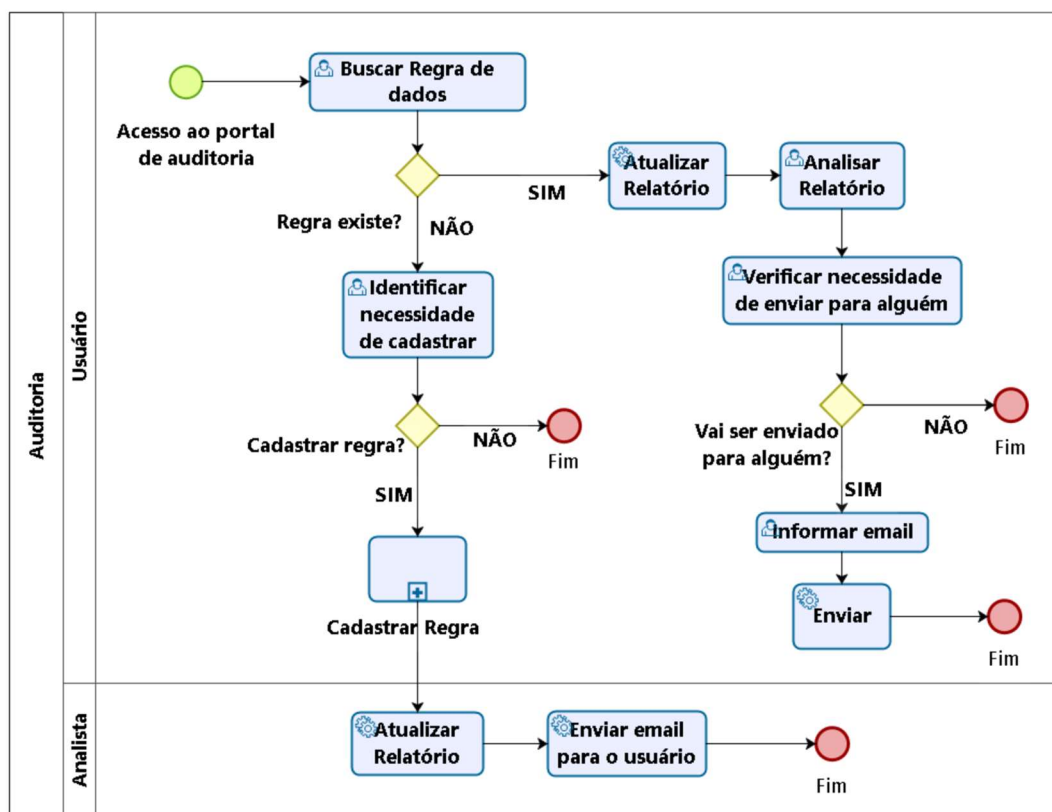


Figura 9: Processo de auditoria

Esse processo está diretamente ligado à qualidade das informações apresentadas pela área de BI, mesmo que parte dos problemas podem ser oriundos das bases de origem. Para que esse processo mantenha o seu objetivo de apontar possíveis inconsistências na informação, sugere-se que as regras de auditoria estejam sempre atualizadas, sendo assim necessário um processo recorrente de revisão e validação das regras já cadastradas. Neste estudo de caso as grandes alterações de negócio e movimentações de pessoas acontecem trimestralmente. Dessa forma, é sugerido adotar o mesmo intervalo de tempo para que aconteçam essas revisões de regras cadastradas.

4.8.3 Processo de extração de dados

A extração de dados é uma das atividades chave da proposta de valor. Ela precisa ser feita em um curto prazo de tempo, e os dados apresentados precisam ser confiáveis já que em sua maioria servem para a análise de alguma situação e tomada de decisão específica. A estruturação deste processo visa evitar o retrabalho, focar em demandas urgentes e compreender os requisitos da extração.

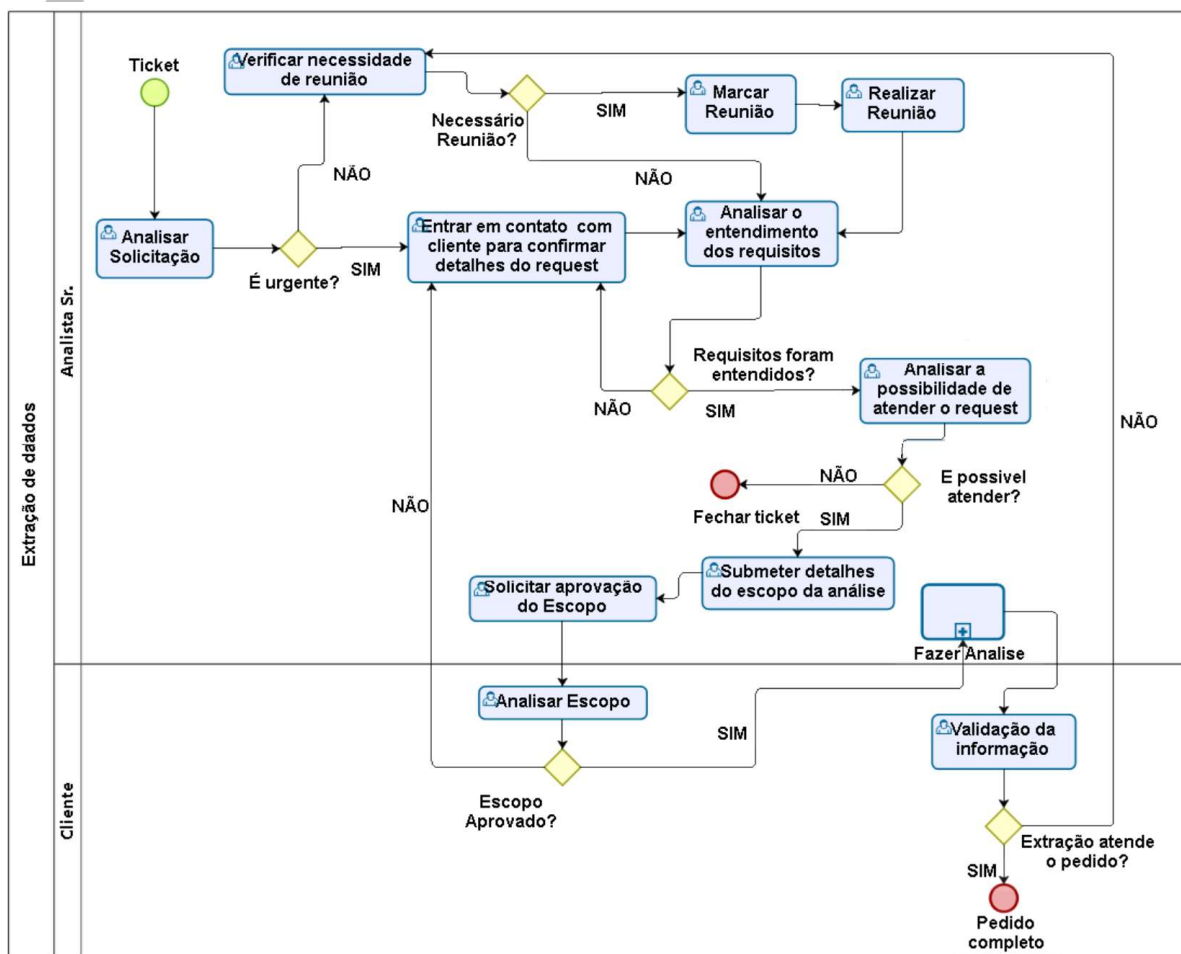


Figura 10: Processo extração de dados

A Figura 10 apresenta o processo extração de dados, onde o início acontece pela abertura de um *ticket*, que por sua vez contém o sub processo ‘fazer análise’, que estabelece um conjunto de atividades para classificação e priorização da solicitação.

4.8.4 Processo de suporte

O processo de suporte foca em atender principalmente 3 tipos de pedidos: acesso aos relatórios e ferramentas, suporte de dúvidas e resolução de problemas, e treinamentos. Eles foram divididos nessas categorias conforme pode ser visto na Figura 11, para que seja possível obter as informações necessárias de cada solicitação, e desta forma direcionar para a pessoa que irá trabalhar em cada caso.

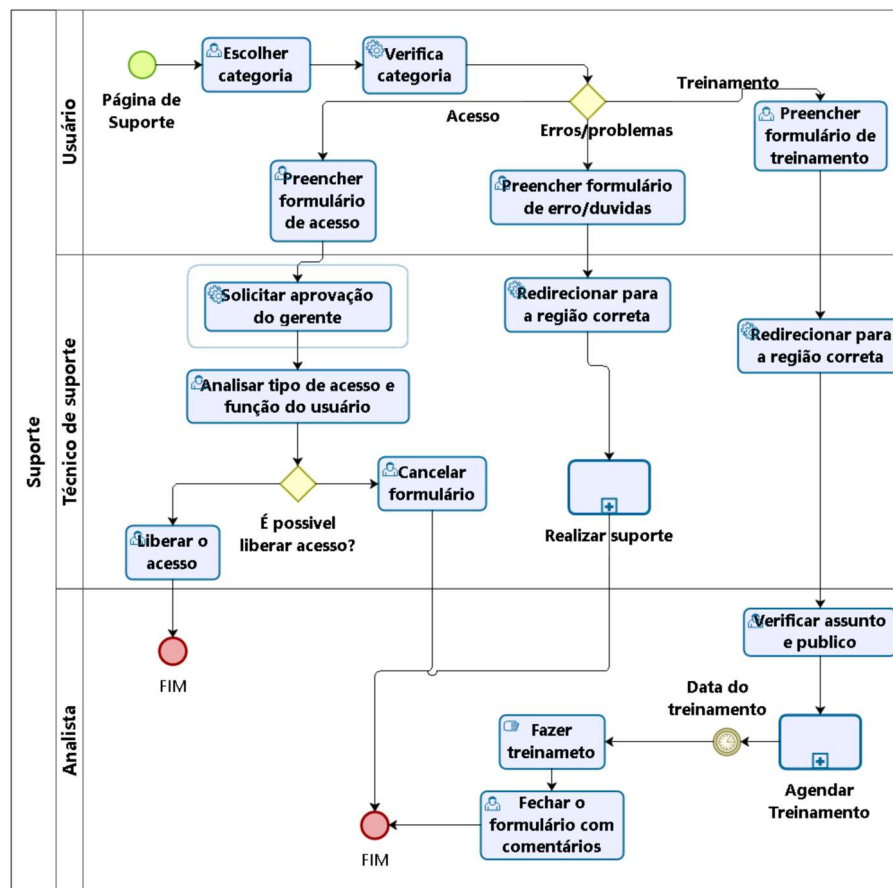


Figura 11: Processo de suporte

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal deste trabalho foi propor uma forma de estruturar a área de BI para que ela possa gerar valor para a empresa, e que possa assumir um estado de melhoria contínua preparada para acompanhar as mudanças constantes do mercado. Foi possível construir uma lógica no trabalho, onde o foco foi totalmente orientada nos processos que entregam este valor esperado pelos clientes. Dessa forma as entrevistas com os funcionários da empresa do estudo tiveram um papel fundamental na construção da proposta de valor. Além disso, essa atividade de reflexão interpretação foi observado pelos entrevistados como um exercício positivo de reflexão sobre o que de fato é importante e imprescindível que a área de BI forneça, trazendo visibilidade dos problemas e necessidades atuais da companhia neste contexto, que além de serem usados como insumo para este estudo, foram encaminhados para a área de BI da empresa.

Dentre os conceitos apresentados sobre BPM destacam-se a análise e o desenho de processos. Estas áreas de conhecimento estão relacionadas e fazem parte de um ciclo de mudança. Para a proposta de estruturação aqui apresentada foi feita a análise do cenário atual da companhia versus a proposta de valor construída, e a partir disso realizou-se o desenho dos processos chave. Somando à essa ideia de estruturar e formalizar os processos, este trabalho propôs a construção de um catálogo de serviços, contribuindo para a visibilidade e entendimentos de todos níveis da empresa, de como solicitar e também como atender da forma mais eficaz os principais serviços oferecidos pela área de BI.

Por se tratar de mudanças é impossível não ter preocupações quanto a adaptação das pessoas com os novos processos, afinal cada pessoa pode responder de uma forma diferente, e mudanças podem levar tempo para realmente serem implementadas com sucesso. Quanto a isso é necessário trabalhar com o fator humano desde o início, reforçando a necessidade e importância dessas mudanças, pensando em benefícios a longo prazo e conquistando o apoio e a dedicação dos funcionários.

Para continuidade desta pesquisa sugere-se a implementação de atividades e ações para o gerenciamento de desempenho, podendo assim comprovar os benefícios da estruturação dos processos, e identificando pontos de melhorias para seguir com o ciclo da melhoria contínua. Além disso como uma expansão deste estudo, seria interessante aplicar as práticas de BPM nas áreas que alimentam os processos de BI, seguindo o conceito de atuar em processos de ponta a ponta, uma vez identificado os benefícios destas práticas, pela utilização da área de BI como porta de entrada do BPM na empresa.

REFERÊNCIAS

BARBIERI, Carlos. BI – Business Intelligence – Modelagem & Tecnologia. Rio de Janeiro: Editora Axcel Books, 2001.

CBOK, BPM. Guia para o Gerenciamento de Processo de Negócio Corpo Comum de Conhecimento. Association of Business Process management Professionals. ABPMP BPM CBOK, v.3, 2013.

CAZELLA, Sílvio César. Tecnologias para inteligência competitiva. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2011.

KITCHEN, Philip J.; DALY, Finbarr. Internal communication during change management. Corporate Communications: An International Journal, v. 7, n. 1, p. 46-53, 2002.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves; BERNARDA, Greg; SMITH, Alan. Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons, 2014.

PRIMAK, F. V. Decisões com B.I. (Business Intelligence). Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico, 2ª Edição. Editora Feevale, 2013.

YIN, Robert K. Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA

Nº	Pergunta	
P1	Qual a sua principal tarefa que utiliza BI? E quais atividades de BI podem lhe auxiliar a completá-la com sucesso?	Tarefas
P2	Quais os diferentes contextos que você trabalha com informações (dia, semana, quarter, etc.)?	
P3	Quais os problemas que você tenta solucionar utilizando Business Intelligence?	
P4	Qual a impressão/imagem que você tenta passar realizando essas análises?	
P5	Quais são as suas frustrações relacionadas a utilização de BI? O que te dá dor de cabeça?	Dores
P6	Que atuais propostas de valores do BI que estão deixando a desejar?	
P7	Existem problemas de desempenho que te aborrecem ou atrapalham?	
P8	Quais os maiores desafios enfrentados por você ao consultar/utilizar BI?	
P9	Você acredita que conhece como as coisas funcionam na área de BI?	
P10	Quais os riscos que você teme ao utilizar as informações fornecidas por BI? E que impressão/imagem negativa você se preocupa em ser atribuído (status, perda de confiança, etc.)?	
P11	Quais os erros mais comuns que você comete? Quais os erros que você mais vê?	
P12	Quanto tempo você considera aceitável para a execução da sua principal tarefa?	
P13	O que você considera como economia? E qual você mais valoriza (tempo, dinheiro, esforço)?	Ganhos
P14	De que forma a atual proposta de valor da área de BI agrada? O que especificamente aprecia?	
P15	Que mudanças em BI facilitaria as suas tarefas ou vida?	
P16	O que você visa alcançar ou o que seria um grande alívio para você na utilização de BI?	
P17	Como você mensura sucesso ou fracasso nas suas atividades relacionadas ao BI?	
P18	O que você considera necessário para um melhor desempenho para o BI?	

Fonte: Adaptado de Osterwalder *et al.* (2014).