

**Instituto Infnet
Escola de Negócios
Sistemas de Informação
Bacharelado em Sistemas de Informação**

**Nicolas Marcos de Moraes Oliveira
William da Gama Laurentino**

**IMPLANTAÇÃO ERP CIGAM NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO**

Trabaho de Conclusão de Curso

Volume I

**Rio de Janeiro
2017**

Nicolas Marcos de Moraes Oliveira
William da Gama Laurentino

**IMPLANTAÇÃO ERP CIGAM NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Bacharel em Sistemas de Informação, GSI, do Instituto Infnet, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Sistemas de Informação.

Orientador: Emiliano Carlos Castor Serpa

Volume I

Rio de Janeiro
2017

Nicolas Marcos de Moraes Oliveira

William da Gama Laurentino

IMPLANTAÇÃO ERP CIGAM NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO/ Nicolas Marcos de Moraes Oliveira

William da Gama Laurentino. – Rio de Janeiro, 2017-

49 p. : il. (algumas color.) ; 30 cm.

Orientador: Emiliano Carlos Castor Serpa

Trabalho de Conclusão de Curso – **Instituto Infnet**

Escola de Negócios

Sistemas de Informação

Bacharelado em Sistemas de Informação , 2017.

IMPORTANTE: ESSE É APENAS UM TEXTO DE EXEMPLO DE FICHA CATALOGRÁFICA. VOCÊ DEVERÁ SOLICITAR UMA FICHA CATALOGRÁFICA PARA SEU TRABALHO NA BIBLIOTECA DA SUA INSTITUIÇÃO (OU DEPARTAMENTO).

**Nicolas Marcos de Moraes Oliveira
William da Gama Laurentino**

**IMPLANTAÇÃO ERP CIGAM NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE SISTEMAS DE
INFORMAÇÃO**

IMPORTANTE: ESSE É APENAS UM
TEXTO DE EXEMPLO DE FOLHA DE
APROVAÇÃO. VOCÊ DEVERÁ SOLICITAR
UMA FOLHA DE APROVAÇÃO PARA SEU
TRABALHO NA SECRETARIA DO SEU
CURSO (OU DEPARTAMENTO).

Trabalho aprovado. Rio de Janeiro, DATA DA APROVAÇÃO:

Emiliano Carlos Castor Serpa
Orientador

Professor
Convidado 1

Professor
Convidado 2

Rio de Janeiro
2017

Dedicatória...

Agradecimentos

Resumo

Com a tendência cada vez maior do mercado ao segmento de serviços, as organizações têm se preocupado com o desenvolvimento de processos e mecanismos de controle capazes de gerenciar a forma de prestação destes serviços aos seus clientes. Neste cenário, aplicam-se modelos e padrões como a metodologia ITIL® e políticas de CRM que norteiam diferentes tipos de organizações em boas práticas capazes de gerenciar e controlar com sucesso os serviços prestados e gerir a relação que a organização mantém com seus clientes. Este documento oferece um estudo sobre a implantação do módulo de gestão de serviços de uma ferramenta ERP englobando as metodologias supracitadas e possibilitando a interação com outras demais áreas de negócio relacionadas.

Abstract

With the growing tendency of the market to the segment of services, organizations have been concerned in the development of processes and control mechanisms to manage the way of providing these services to their customers. In this scenario, apply models and standards, such as the ITIL® methodology and CRM policies that guide different kinds of organizations in good practices to manage and successfully control the services delivered and manage the relationship with their customers. This document provides a study on the implementation of an ERP's service management module, comprising the aforementioned methodologies and enabling interaction with other related business areas.

Lista de ilustrações

Figura 1 – Exemplo de Painel de BI	20
Figura 2 – Exemplo de Painel de BI	21
Figura 3 – Exemplo Notação BPMN	22
Figura 4 – Exemplo Ferramenta BPMS	23
Figura 5 – Organograma do Setor (<i>as is</i>)	26
Figura 6 – Fluxo de Atendimento Service Desk Software (<i>as is</i>)	27
Figura 7 – Organograma do Setor (<i>to be</i>)	30
Figura 8 – Fluxo de Atendimento Service Desk Software (<i>to be</i>)	31
Figura 9 – Diagrama de Integração ERP - Cigam	38

Lista de tabelas

Lista de abreviaturas e siglas

ANS	Acordo de Nível de Serviço
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Modeling Notation
BPMS	Business Process Management System
CRM	Customer Relationship Management
ERP	Enterprise Resource Planning
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
ROI	Return On Investment
SPOC	Single Point of Contact

Sumário

1	Introdução	14
1.1	Apresentação	14
1.2	Problema	14
1.3	Objetivos	14
1.3.1	Objetivos Gerais	14
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	Justificativa	15
1.5	Limitações do Projeto	16
2	Referencial Teórico	17
2.1	ITIL®	17
2.1.1	O que é ITIL®?	17
2.1.2	Gerenciamento de incidentes, requisições e problemas	17
2.1.3	Gerenciamento de níveis de atendimento	18
2.2	ERP	19
2.3	BPM	21
2.4	SCRUM e Métodos Ágeis	23
2.4.1	Fundamentos	23
2.4.2	Princípios	24
3	Metodologia	25
4	Estudo de Caso	26
4.0.3	Cenário <i>AS IS</i>	26
4.1	Cenário <i>TO BE</i>	29
4.1.1	O Projeto	29
4.1.1.1	Levantamento das necessidades e interações com demais e setores	29
4.1.1.2	Reestruturação do setor e dos processos	30
4.1.1.3	Divulgação da metodologia ITIL® e processo de atendimento	33
4.1.1.4	Implantação do projeto	33
4.1.1.5	Criação de painéis de BI e indicadores	33
4.1.2	Execução da implantação - Agil like	34
4.1.3	Homologação e Testes - Piloto em redação	34
4.1.4	Treinamento - Descrever procedimento	35
4.1.5	Acompanhamento e Melhorias -	35
5	Resultados Obtidos	36

6	Considerações Finais	37
6.1	Conclusão	37
6.2	Limitações da Pesquisa - Tudo o que me atrapalhou no trabalho	37
6.3	Sugestões Para Trabalhos Futuros	37
6.4	Sobre o Projeto	40
6.4.1	40
6.4.2	40
7	Conclusão	41
7.1	Benefícios do Projeto	41
7.2	Pesquisas de Satisfação	41
8	Como fazer Citações Diretas e Trechos de Entrevistas?	42
9	Como inserir as referências no texto?	43
10	Como inserir figuras?	44
11	Como inserir e formatar tabelas?	45
12	Como inserir o Abstract do meu documento?	46
13	Mais Informações	47
	Referências	48

1 Introdução

1.1 Apresentação

Este documento consiste na análise crítica sob enfoque científico da implantação do ERP CIGAM na área de prestação de serviços em sistemas de informação fornecidos por uma média empresa atuante no segmento de automação comercial e nas áreas de distribuição em segurança eletrônica e telefonia. Ao fim deste trabalho, espera-se uma análise crítica a respeito dos passos adotados na condução do projeto e dos benefícios decorrentes do esforço despendido.

1.2 Problema

Conforme afirmam Turban, Jr. e Potter (2007), as organizações atuam hoje em cenário altamente competitivo em que precisam criar vantagem para diferenciação e sobrevivência frente à concorrência. Entre os principais fatores de competitividade, elencam-se as conceituadas *cinco forças de Porter*: ameaça da entrada de novos concorrentes, poder de barganha de fornecedores, poder de barganha de clientes, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre concorrentes existentes no setor. Então, qual a necessidade de se implantar um sistema de gestão de serviços?

Sistemas de gestão (como ferramentas ERP) permitem as empresas gerirem melhor seus recursos e otimizarem processos. Como o estudo de caso se trata de uma empresa atuante no setor de softwares de automação comercial, sistemas de gestão de serviço permitem apuração de indicadores de desempenho como acordos de níveis de serviço (ANS), acordos de nível operacional (ANO), índices de rechamados, custo e lucratividade de serviços (através de análises hora/homem), entre outros.

Através de sistemas de gestão de serviços, empresas que atuam com prestação de atendimentos e suportes são capazes de gerir eficazmente seus processos e com base nos indicadores de performance destes apurar lucros e prejuízos, bem como ameaças e oportunidades. Relacionando-se com as forças supracitadas, através da adoção destes sistemas, organizações adquirem maior capacidade de criar vantagem competitiva e agregar valor ao produto que comercializam ou serviço que prestam.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivos Gerais

Este documento tem por objetivo trazer à conhecimento os benefícios decorrentes da implantação de um sistema de atendimento incorporando a metodologia ITIL®,

apresentando dados, opiniões e fatos. Tem por objetivo também apresentar as lições aprendidas com a implantação a fim de possibilitar sucessos em futuros projetos ou ações que tenham similaridade com o esforço disposto neste estudo de caso.

1.3.2 Objetivos Específicos

Têm-se por objetivos específicos neste estudo de caso:

- Compreender os conceitos principais da biblioteca ITIL® e sua importância para maturação dos processos de gestão de serviços;
- Compreender o cenário e conceitos principais dos sistemas ERP;
- Compreender a aplicação da disciplina BPM para o levantamento de necessidades e desenho dos cenários *as is* e *to be*;
- Compreender os sistemas e ferramentas utilizados em cada cenário;
- Compreender a aplicação dos métodos ágeis para acompanhamento e condução do projeto.

1.4 Justificativa

A existência deste estudo e projeto se justifica pela oportunidade de realização de uma análise crítica de um projeto de implantação de sistema de atendimento, incorporando metodologia ITIL® em uma média empresa de serviços de TI. Busca-se apresentar neste documento algumas das dificuldades encontradas durante o decorrer do projeto, como a complexidade e problemática da definição do escopo, implantação dos processos ITIL®, criação de painéis de controle e definição de painéis de produtividade histórica e em tempo real das equipes, entre outros.

Outro elemento que vem a corroborar a justificativa do esforço despendido neste estudo de caso é a importância da gestão de serviços para empresas de software, entre elas as de automação comercial como é o caso apresentado. Empresas de sistemas dispõem de boa parte de sua receita advinda de contratos de manutenção e suporte às ferramentas oferecidas aos clientes e devido a isto, torna-se crucial para a sobrevivência da empresa a entrega dos serviços com a devida qualidade, visto que são processos que compõem a atividade-fim do negócio.

Conforme afirma Freitas (2013), a TI deve ser vista como um fator agregador e facilitador para os negócios e objetivos das organizações e não somente um passivo de suporte às operações. Fatores como o rápido e constante avanço da tecnologia, capacitação na maioria das vezes puramente técnica dos profissionais de TI e fracas comunicações organizacionais tendem por afastar o setor de TI como um aliado

à estratégia da empresa e resumí-lo a um “resolutor de problemas”. Contudo, a TI é capaz de ser um diferencial para os negócios das empresas se elaborada e aplicada de forma estratégica. A TI é capaz de acelerar e assegurar a continuidade dos processos de negócio, bem como otimizar sua produtividade e auxiliar na busca de perdas e aproveitamento de oportunidades.

Cestari Filho (2012) complementa ainda apontando a acentuada dependência das organizações sobre a TI e que desta dependem objetivos como: rápida adaptação às mudanças de negócio, análises de retorno sobre o investimento (ROI), aumento da disponibilidade dos serviços (como é o caso de bancos, por exemplo) e a redução de custos e riscos associados aos investimentos, visto a capacidade da TI em parametrizar processos e procedimentos de modo a atender normas e legislações.

Cougo (2013) corrobora estas ideias indicando quatro pontos principais tidos pelas organizações como expectativas sobre a TI: melhoria dos serviços oferecidos, melhoria e maior aproveitamento de recursos, redução do tempo de atendimento (ANS e seus respectivos ANO) e redução das indisponibilidades dos serviços.

Em tempos atuais, torna-se difícil para as organizações gerirem seus negócios sem qualquer apoio de TI. Programas como o SPED Fiscal¹ impõem que até mesmo os pequenos negócios precisam controlar e informar ao Estado em tempo real suas operações fiscais, o que se torna quase impossível gerir em médio a alto volume sem um sistema informatizado que apoie estas necessidades. Laudon e Laudon (2007), por exemplo, apresentam casos como a *United Parcel Service (UPS)* que foi capaz de concorrer a nível global com seus serviços através do diferencial trazido pelos sistemas de informação. Deste modo, as empresas devem maturar o processo com o qual gerem sua TI ou a terceirizam para alcançarem o máximo de proveito e oportunidades que este segmento oferece.

1.5 Limitações do Projeto

Este trabalho limita-se unicamente à análise crítica do contexto associado ao projeto de implantação de um ERP no módulo de gestão de serviços em uma empresa brasileira de sistemas de automação comercial, com atuação até o momento desse projeto apenas no Estado do Rio de Janeiro. Para tal, abordar-se-ão tópicos relacionados às metodologias utilizadas, porém não enfatizando benefícios de uma em detrimento das demais ou explicando detalhadamente suas respectivas histórias. Também não serão cobertos nesse estudo estudos à respeito da implantação em demais áreas, como logística e cadeia de suprimentos, controladoria, departamento pessoal ou outros.

¹ (SPED FISCAL - RECEITA FEDERAL DO BRASIL,)

2 Referencial Teórico

2.1 ITIL®

2.1.1 O que é ITIL®?

“A ITIL se baseia na necessidade de oferecer serviços de alta qualidade, enfatizando as relações com o cliente. A organização de TI terá de cumprir o que foi acordado com o cliente, o que significa manter um bom relacionamento com os clientes e parceiros, por exemplo, os fornecedores”. (ISSMF DA HOLANDA, 2006)

A ITIL® se trata de uma biblioteca composta por 5 livros destinados a auxiliar organizações a gerirem melhor a forma como prestam serviços a clientes internos e/ou externos. Aliado a isto, a ITIL® permite entendimentos de categorias e classificações de tipos de atendimento, bem como níveis e equipes específicas para determinados atendimentos que serão imprescindíveis para o entendimento da estratégia adotada na implantação da solução.

2.1.2 Gerenciamento de incidentes, requisições e problemas

Um dos conceitos empregados pela ITIL® na gestão de serviços é a categorização dos diferentes tipos de solicitações possíveis ao setor de TI entre incidentes, requisições e problemas. A ITIL® prega a importância desta diferenciação e sugere como benefício estratégico para as organizações a criação de fluxos e padrões para tratar especialmente cada um destes tipos.

Segundo Freitas (2013, 300), incidente é “uma interrupção não planejada de um serviço de TI ou a redução de sua qualidade conforme os requisitos acordados”.

Ainda segundo Freitas (2013, 300), problema é “causa raiz de um ou mais incidentes. A causa raiz não é conhecida no momento em que o registro do problema é criado e o gerenciamento de problemas é responsável pela investigação inicial”.

Por último, Freitas (2013, 300) define requisição como “uma solicitação de um usuário para informação, aconselhamento, para a realização de uma mudança padrão ou acesso a um serviço de TI”.

Através destas definições, conclue-se a existência de diferenças entre padrões e tipos de solicitações realizadas ao setor de atendimento e a importância de sua correta categorização. Por exemplo, a existência de um grande número de incidentes em um sistema específico poderia ser um forte indicador da ausência de qualidade deste. Porém, a presença de um grande número de requisições ao setor de TI poderia indicar um aumento da demanda pelos serviços oferecidos.

2.1.3 Gerenciamento de níveis de atendimento

Uma vez empregada pela ITIL® a ideia de categorização de atendimentos de acordo com sua natureza e gravidade, torna-se uma boa prática empregada por empresas de serviços a divisão das equipes que prestam estes serviços de acordo com especialidade e níveis de atendimento que funcionam como camadas de resolução das solicitações (COHEN, 2008). Comumente, encontram-se três níveis na prestação de serviços:

- 1º Nível (Direcionador) - Costuma ser o *Single Point of Contact (SPOC)*¹, responsável por realizar o primeiro contato com o cliente, registrando e direcionando sua chamada para a equipe responsável por prestar o serviço.
- 2º Nível (Solucionador) - Costuma ser o nível responsável por atender as solicitações. Este nível procura resolver os incidentes e requisições solicitados, normalmente se baseando em bases de conhecimento e procedimentos já conhecidos.
- 3º Nível - Costuma ser o último nível responsável pelo tratamento de demandas antes destas chegarem à equipe de engenharia do produto. Esta equipe costuma ser constituída por profissionais com maior experiência e capacitação que os de 2º nível e apoiar estes em demandas de maiores cuidados. Este nível costuma tratar problemas que requeiram diagnósticos precisos e pesquisa de causas-raízes e são um dos principais atores responsáveis pela documentação de erros conhecidos nas bases de conhecimento.

Um benefício obtido com a especialização destes níveis é o controle mais apurado dos Acordos de Níveis de Serviço (ANS)², uma vez que permite um controle específico dos Acordos de Níveis Operacionais (ANO)³ que auxiliam na identificação de *bottle-necks*⁴. Este raciocínio permite ainda identificar o tempo de resposta entre células após o término da primeira e o *gap* de tempo até ser tratado pela célula posterior.

Segundo Cougo (2013), “um acordo de nível de serviço como nos apresenta a ITIL® é um artefato que nos provê uma série de informações sobre compromissos, responsabilidades, obrigações e direitos entre as partes envolvidas na entrega e no recebimento dos serviços de TI.”

¹ Conceito que prega a existência de um ponto único de contato ao cliente, de forma a classificar e direcionar melhor requisições ou incidentes reportados.

² Terminologia e conceito da ITIL® que compreende o tempo de entrega de um serviço ao cliente, desde o registro da necessidade até a entrega do serviço.

³ Terminologia e conceito da ITIL® que compreende o tempo de entrega de um serviço entre diferentes equipes que participam de sua entrega.

⁴ Local em que há um acúmulo de trabalho em um fluxo de linha.

2.2 ERP

“(. . .) São, na verdade, pacotes de aplicativos de computador que dão suporte à maioria das atividades de informação de uma empresa (ou organização não lucrativa, universidade ou agência não governamental). A denominação ERP é um reflexo da origem desse sistema na área de produção - trata-se de uma modificação do ”MRP“ (do inglês manufacturing resource planning - planejamento de recursos de manufatura), mas, na minha opinião, esses sistemas transcederam de tal maneira as suas origens que a denominação um tanto tola de ERP talvez tenha deixado de ser mais adequada”. (DAVENPORT, 2002, 18)

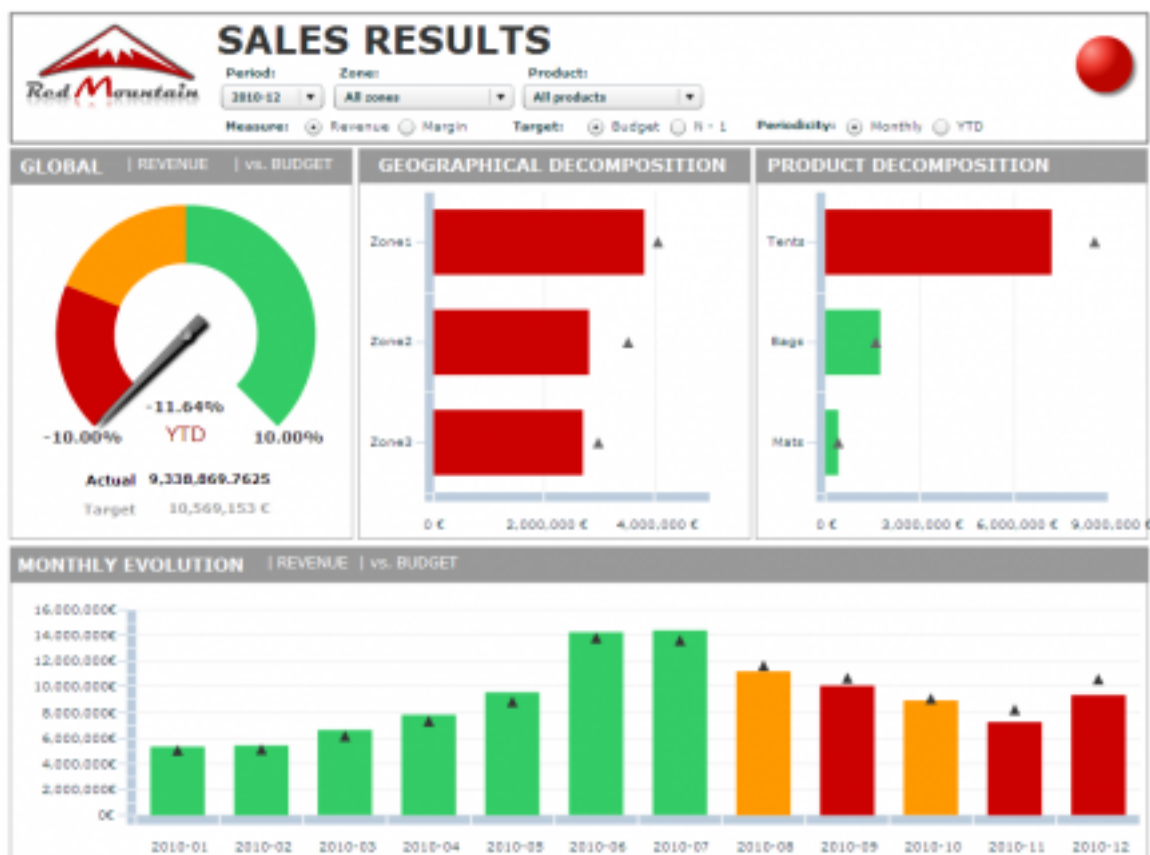
Conforme afirma Laudon e Laudon (2007), *Enterprise Resource Planning* (ERP) ou Sistemas de Planejamento de Recursos Empresariais (também conhecidos como Sistemas Integrados de Gestão) são sistemas que consolidam dados operacionais de diversas áreas como vendas, marketing, finanças e contabilidade (normalmente separados em módulos), agregando-os em um repositório de dados único e centralizado. Eliminando deste modo problemas antigos como fragmentação de informações entre sistemas e áreas organizacionais.

Ainda segundo Laudon e Laudon (2007), sistemas integrados de gestão facilitam e aceleram a comunicação de dados e informações nas organizações, permitindo maior coordenação e controle dos fluxos de processos e interdependências entre as áreas. É possível ainda, assegurar melhoria através da automação de processos e fluxos, bem como possibilitar maior flexibilidade sistêmica de atender mudanças de requisitos nos processos de negócio a medida que a organização avança. É possível adicionar que:

“Os processos empresariais no software de ERP normalmente são predefinidos pelas melhores práticas que o fornecedor de ERP desenvolveu. As melhores práticas são as soluções ou métodos de resolução de problemas mais bem-sucedidos para se alcançar um objetivo empresarial”. (TURBAN; JR.; POTTER, 2007, 217)

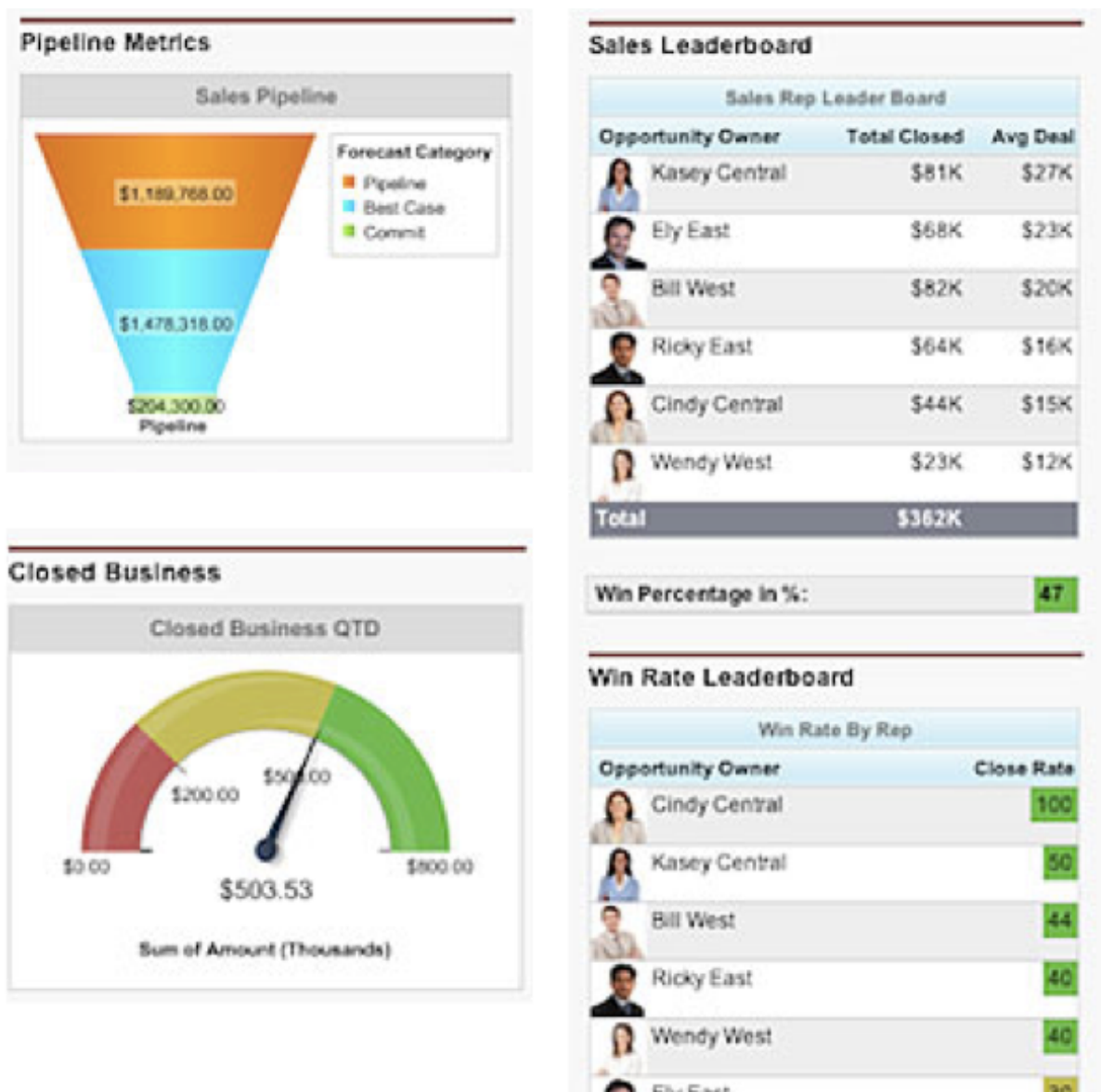
Todavia, ao longo de sua obra, Davenport (2002) complementa as ideias iniciais informando que com o passar do tempo os sistemas ERP passaram a não se resumir somente a ferramentas de controle e planejamento de recursos, mas também ferramentas de estratégia competitiva que apoiam organizações a alcançarem seus objetivos e metas através de controles de indicadores do negócio. Com o passar do tempo, conceitos e ferramentas como *Business Intelligence* (BI), *dashboards* e *cockpits* vieram a auxiliar organizações na condução de seus negócios através da apresentação de dados de modo mais visual. Isto é claro, possibilitou-se principalmente graças aos sistemas integrados de gestão.

Figura 1 – Exemplo de Painel de BI



http://www.cockpit-group.com/sites/default/files/imagecache/Preset600x320/cck-realizations/KPI%20Sales%20result_0.png

Figura 2 – Exemplo de Painel de BI



<http://www.biit.fi/wp-content/uploads/2015/03/Sample-Sales-Dashboard.png>

2.3 BPM

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - *Business Process Management*) representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais. Essa visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. (ABPMP INTERNATIONAL, 2013, 33)

TREGEAR, JESUS e MACIEIRA (2010) conceituam BPM como a estratégia utilizada por organizações para agregar valor a si mesmas e demais partes interessa-

das, através da gestão de seus processos de negócio que devem ser controlados e otimizados continuamente.

Através do exemplo de um cliente solicitando uma xícara de café em uma clássica loja de café como as norte-americanas, Panagacos (2012) conceitua BPM como a visão integrada do passo-a-passo necessário para execução de um determinado processo. Ainda, complementa afirmando que o dia a dia de uma pessoa é composto por inúmeros processos integrados, sendo que ela se sequer se da conta da quantidade de passos ou atividades necessárias para sua execução.

Em suma, BPM consiste em uma disciplina que emprega conceitos, técnicas e ferramentas para auxiliar organizações de variados segmentos a gerirem e controlarem seus processos de negócio através de KPI.

A disciplina de BPM trás ainda assuntos relacionados, como o BPMN que é uma técnica para desenho de processos através de fluxogramas e artefatos; e o BPMS que consiste em modernas ferramentas para automação integrada de processos com base em desenhos BPMN.

Figura 3 – Exemplo Notação BPMN

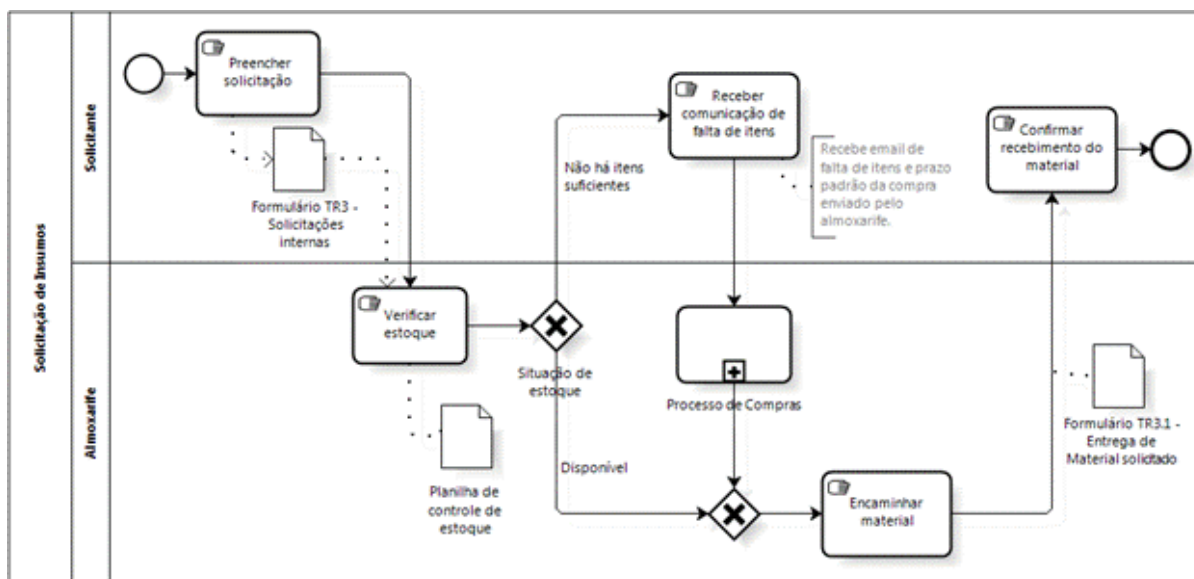


Figura 4 – Exemplo Ferramenta BPMS



<http://www.bizagi.com/assets/images/home/mockups.png>

2.4 SCRUM e Métodos Ágeis

(...)Um framework dentro do qual pessoas podem tratar e resolver problemas complexos e adaptativos, enquanto produtiva e criativamente entregam produtos com o mais alto valor possível. Scrum é: leve, simples de entender e extremamente difícil de dominar. (SCHWABER; SUTHERLAND, 2013, 3)

O SCRUM consiste em um framework ágil para desenvolvimento, implantação e manutenção de softwares pautado nos princípios adotados pelo Manifesto Ágil (BECK et al., 2001). O Manifesto Ágil foi um movimento formado por profissionais da indústria de software que, cansados das tradicionais metodologias burocráticas e morosas de desenvolvimento de sistemas, uniram-se e propuseram um novo modelo de trabalho através de 4 fundamentos e 12 princípios reconhecidos no documento elaborado em 2001 conhecido como “O Manifesto Ágil”:

2.4.1 Fundamentos

- Indivíduos e interação entre eles mais que processos e ferramentas
- Software em funcionamento mais que documentação abrangente
- Colaboração com o cliente mais que negociação de contratos
- Responder a mudanças mais que seguir um plano

2.4.2 Princípios

- 1) Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, através da entrega adiantada e contínua de software de valor.
- 2) Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.
- 3) Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.
- 4) Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.
- 5) Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.
- 6) O Método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é através de uma conversa cara a cara.
- 7) Software funcional é a medida primária de progresso.
- 8) Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.
- 9) Contínua atenção à excelência técnica e bom design, aumenta a agilidade.
- 10) Simplicidade: a arte de maximizar a quantidade de trabalho que não precisou ser feito.
- 11) As melhores arquiteturas, requisitos e designs emergem de times auto-organizáveis.
- 12) Em intervalos regulares, o time reflete em como ficar mais efetivo, então, se ajustam e otimizam seu comportamento de acordo.

3 Metodologia

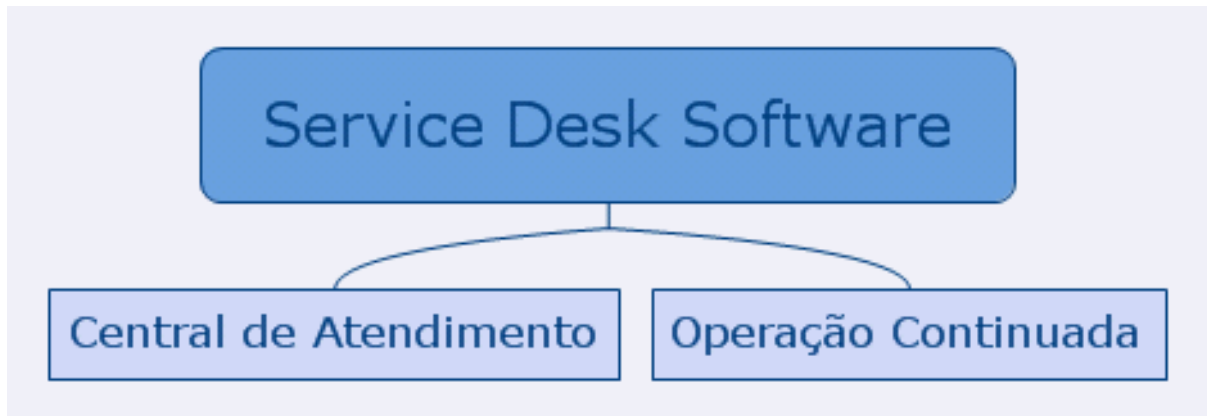
Esse trabalho foi realizado de acordo com a utilização de metodologia de pesquisa de natureza qualitativa, com finalidade aplicada e com objetivos de pesquisas exploratórias unidos a pontos de pesquisa descritiva através de abordagem fenomenológica. Utilizou-se natureza qualitativa em virtude da maior parte dos fenômenos observados não serem de natureza facilmente mensurável, como itens quantitativos. A finalidade aplicada se deve ao objetivo de buscar retratar e resolver problemas práticos, sendo capazes de explicar situações visando realizar futuros trabalhos de forma mais eficiente ou eficaz. A abordagem fenomenológica foi utilizada em virtude da busca de uma análise sobre cenários reais, sem a preocupação com a descoberta de uma verdade universal, mas sim da análise dos benefícios atingidos com o projeto.

Os objetivos de pesquisa exploratória são empregados devido ao foco em busca de informações que expliquem o contexto geral do estudo de caso analisado e permitam sondagens sobre hipóteses e feedbacks de metodologias aplicadas. Contudo, o trabalho também apresenta objetivos de pesquisa descritiva, uma vez que não enfatiza relações entre as variáveis que culminaram no fenômeno analisado, porém apresenta suas respectivas importâncias e resultados de suas relações. Utilizaram-se diversos objetos de natureza bibliográfica, bem como procedimentos técnicos de análise e estudo de caso, pesquisas bibliográficas, pesquisas qualitativas e levantamentos de dados e opiniões.

4 Estudo de Caso

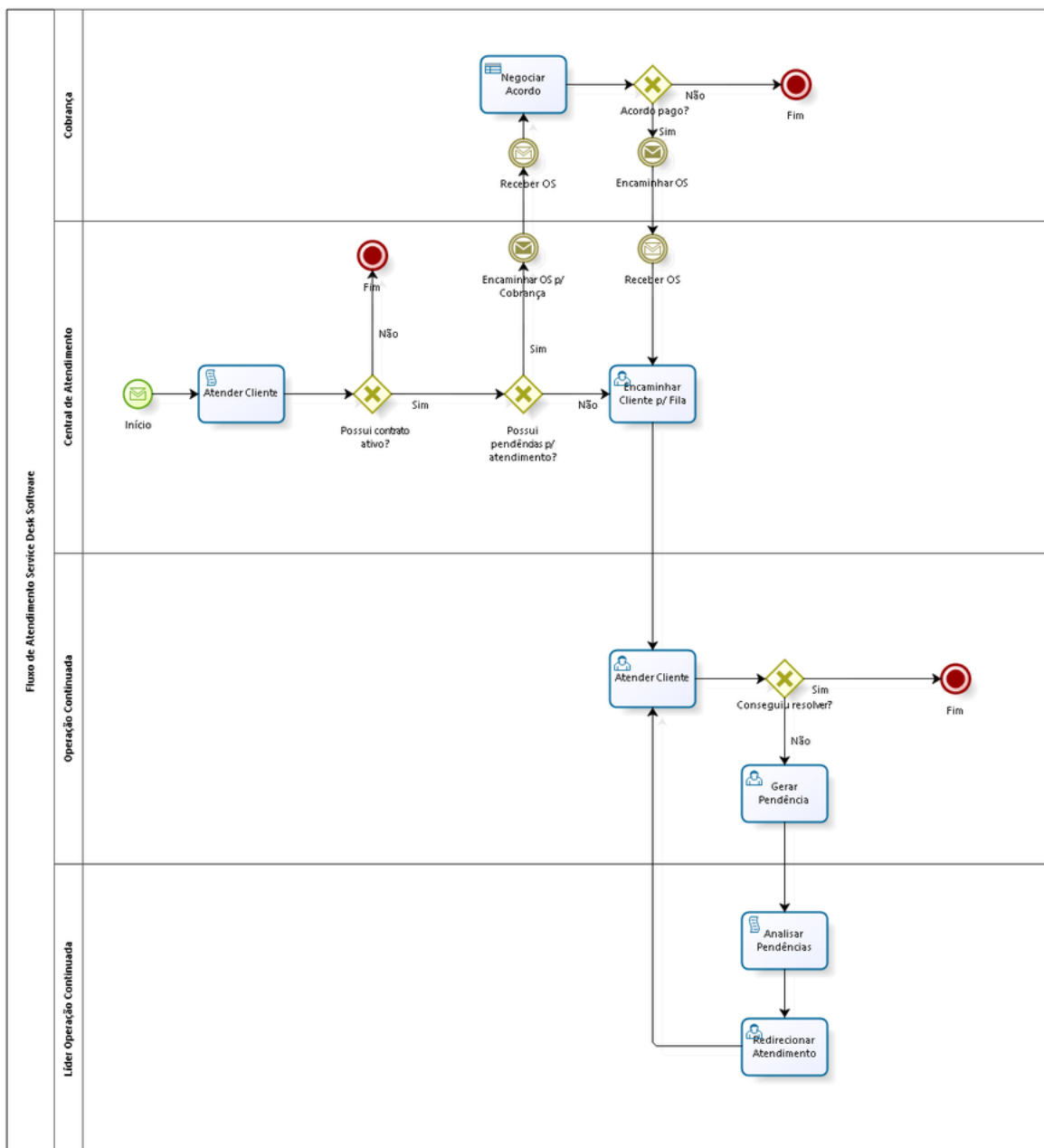
4.0.3 Cenário *AS IS*

Figura 5 – Organograma do Setor (*as is*)



Autoria Própria

Figura 6 – Fluxo de Atendimento Service Desk Software (as is)



É necessário um entendimento de como funcionava a prestação de serviços no cenário *as is* no qual a empresa se encontrava. A divisão de Service Desk Software (SDS) contava com uma célula de Central de Atendimento (CA), responsável por realizar o registro da necessidade de atendimento a um cliente e verificar se este dispunha do direito a receber este atendimento ou não. Esta célula atuava com o conceito de *SPOC*, onde o cliente reportava a necessidade de um atendimento através de canais telefônicos e web.

Estando o cliente apto a receber o atendimento, este era direcionado via sistema para uma fila única e aguardava em um esquema *First In, First Out (FIFO)* até que seu atendimento fosse puxado da fila por um técnico responsável. Caso o cliente não dispusesse de contrato de suporte que contemplasse o serviço solicitado, essa informação era imediatamente passada e o atendimento era encerrado. Caso o cliente solicitante estivesse inadimplente, o atendimento era repassado para a equipe de cobrança responsável e somente após resolução de pendências o atendimento era repassado para a fila da equipe técnica.

No cenário *as is*, a área técnica contava apenas com uma única equipe de operação continuada que misturava profissionais de diferentes níveis. Caso um determinado profissional não conseguisse resolver o problema de um cliente, era gerado um novo atendimento de tipo “pendência” que era posteriormente analisado pelo responsável da equipe e reencaminhado para outro profissional específico capaz de resolver o problema anterior. Os novos clientes eram implantados também pela mesma equipe, não havendo critérios claros de distinção na escolha do profissional que realizaria determinada implantação.

O esquema utilizado por anos atendeu a necessidade de negócio da empresa. Contudo, o crescimento gerou novos requisitos de negócio a serem contemplados como:

- Categorização entre atendimentos de requisições e incidentes;
- Categorização dos diferentes tipos de requisições e incidentes solicitados pelos clientes para posteriores avaliações sobre medidas estratégicas;
- Divisão de atendimentos entre equipes com filas individuais;
- Categorização da tela ou módulo do sistema referente ao incidente ou requisição reportados;
- Priorização dos incidentes reportados segundo gravidade para o negócio (inteligência de fila);
- Controle de tempos de ANO de execução entre equipes e ANO de resposta, bem como integração entre esses para visão geral de ANS;
- Controle de projetos de implantação e etapas;
- Controle de produtos X clientes;
- Políticas de *Customer Relationship Management (CRM)*¹;

¹ Processos, ferramentas, conhecimentos e técnicas voltados a auxiliar uma organização na gestão de seu relacionamento com clientes. (QUADROS, 2010).

- Entre outros.

4.1 Cenário *TO BE*

4.1.1 O Projeto

4.1.1.1 Levantamento das necessidades e interações com demais e setores

O objetivo do projeto desenvolvido foi a implantação do módulo de gestão de serviços do ERP escolhido pela empresa. Para tal, estudou-se o cenário *as is* no qual a empresa se encontrava e através de estudo de mercado em concorrentes, livros de gestão e ferramentas de benchmarking de processos (como o KPILibrary (2016)), definiram-se as principais necessidades que a ferramenta deveria atender:

- Categorizar atendimentos em grupos de requisições e incidentes;
- Permitir detalhamento da requisição ou incidente com base em uma lista de escolhas previamente cadastradas que permitissem filtros e relatórios para posteriores tomadas de decisão;
- Detalhamento da tela, módulo ou relatório do sistema referente ao incidente ou requisição reportados;
- Divisão de atendimentos entre equipes de 1º, 2º e 3º nível;
- Integração com equipes de desenvolvimento e melhorias para controle de solicitações que requeiram correção de bugs e falhas;
- Priorização dos incidentes reportados segundo gravidade para o negócio (inteligência de fila);
- Controle de tempos de ANO de execução entre equipes e ANO de resposta, bem como integração entre esses para visão geral de ANS;
- Controle de projetos de implantação e etapas;
- Controle de produtos X clientes;
- Políticas de *Customer Relationship Management (CRM)*.

Reconheceu-se também a necessidade de integração do processo de atendimento com demais setores. A nova metodologia empregada teria por objetivo permitir a integração do processo de atendimento com os setores de finanças, cobrança e comercial. O setor financeiro teria por responsabilidade lançar em sistema os contratos de clientes, que por sua vez permitiriam o atendimento. O setor de cobrança teria por

objetivo interagir com clientes inadimplentes que solicitassem atendimento, fazendo-os regularizarem seus débitos para continuidade de suas solicitações. Já o setor comercial interagiria com clientes em casos de solicitações não cobertas por sua modalidade de contrato, negociando o serviço desejado.

Após o levantamento de todas as necessidades dos processos a serem implantados, houve registro dos mesmos em documentos padrões utilizados pela equipe e contínuas reuniões com partes interessadas, como responsáveis departamentais, Direção, Escritório de Processos, usuários chaves, entre outros. A partir daí, o projeto avançou para a fase de planejamento das soluções.

4.1.1.2 Reestruturação do setor e dos processos

Figura 7 – Organograma do Setor (*to be*)

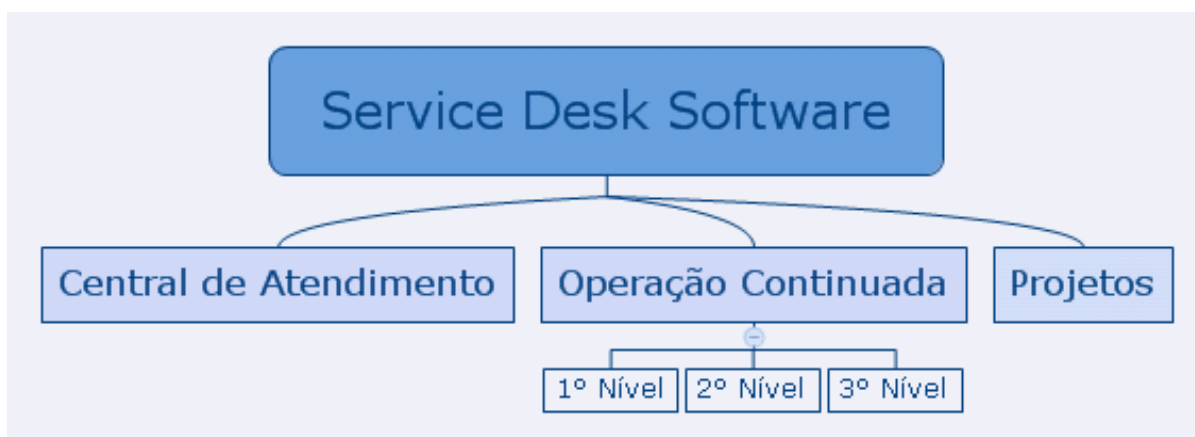
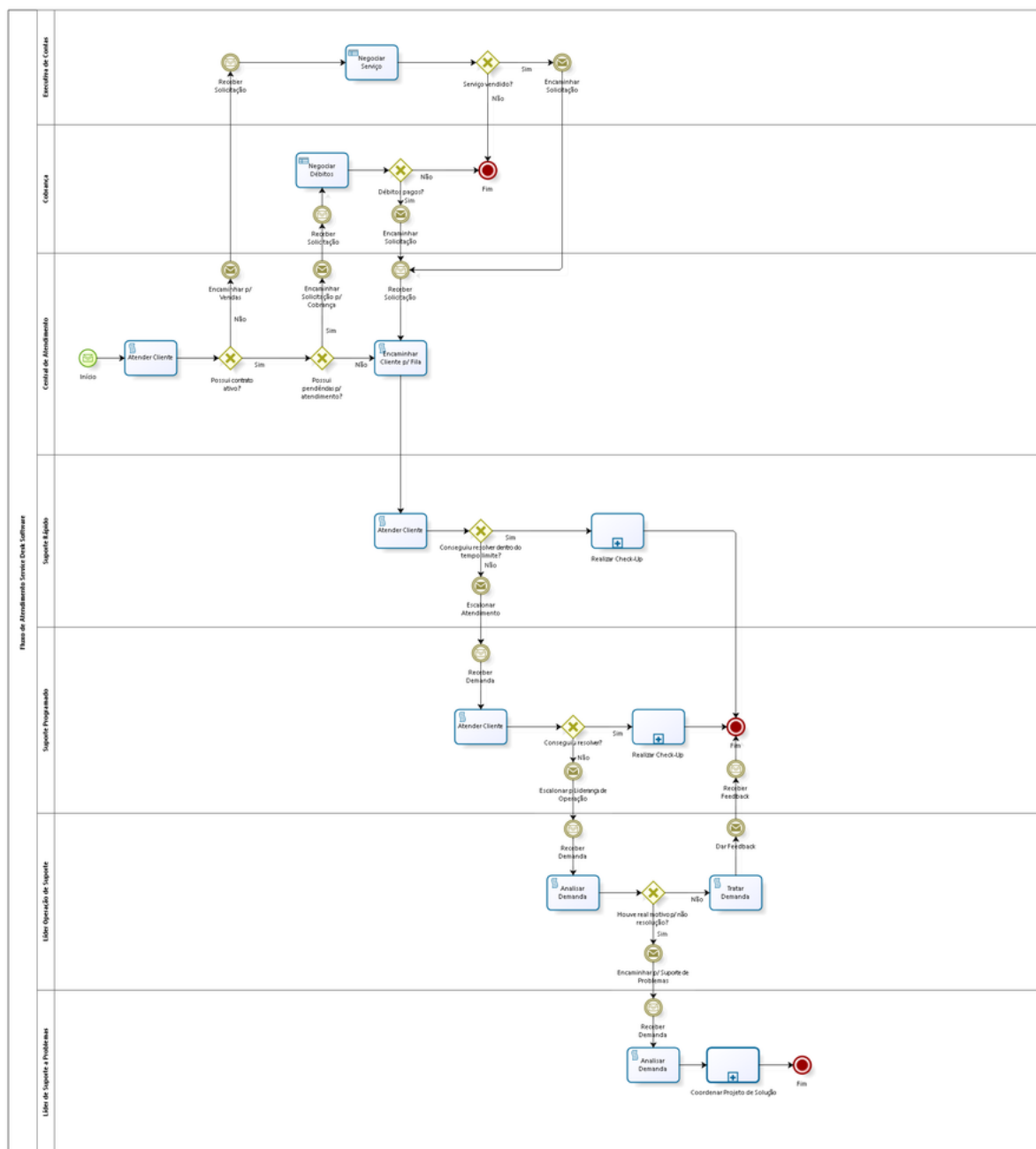


Figura 8 – Fluxo de Atendimento Service Desk Software (to be)



Após minuciosas análises dos processos desempenhados e estudo de onde se queria chegar, a empresa decidiu por especializar sua equipe de operação continuada em três níveis de suporte. O primeiro nível (chamado também de suporte rápido) tinha por objetivo principal diminuir a fila de atendimento através de análises rápidas e aplicação de técnicas já conhecidas. Conforme afirmado por Chiavenato (2005) ao se referir ao Princípio de Pareto, 80% dos problemas são decorrentes de 20% das causas. Assim, nota-se que a maioria dos incidentes e requisições reportados por clientes se baseavam em solicitações já conhecidas e documentadas sobre a forma em que se

devia proceder. O primeiro nível de atendimento tinha por objetivo diminuir o volume de atendimentos através do diagnóstico e aplicação destas técnicas dentro de um tempo limite para seu atendimento. Caso o diagnóstico revelasse uma necessidade desconhecida ou com tempo de solução acima do permitido, esse nível deveria escalonar o atendimento para o segundo nível.

O segundo nível de atendimento (chamado também de suporte programado) era composto por técnicos mais experientes que o primeiro nível e tinha por objetivo atender aos atendimentos não resolvidos pelo primeiro nível ou cujo prazo de solução ultrapasse o da equipe (visto que os mesmos não poderiam ficar congestionados, pois eram o primeiro contato com o cliente e responsáveis por cerca de 80% dos atendimentos). O segundo nível empregava diagnósticos e testes mais detalhados, estudava as causas-raízes dos problemas reportados e realizava requisições complexas e demoradas. Após descoberta um novo problema ou proceder para uma solicitação ainda desconhecida, essa equipe contribuía para o crescimento mútuo e melhoria documentando a experiência em uma base de conhecimento do setor. Todavia, caso essa equipe não fosse capaz de resolver a solicitação, o atendimento era escalonado para o responsável da equipe de operação continuada.

O líder das equipes de operação continuada tinha por responsabilidades, além de acompanhar toda a produtividade do setor, analisar os atendimentos não solucionados pela equipe de segundo nível. Este deveria analisar se os atendimentos não foram resolvidos por itens como falta de conhecimento em determinado tópico ou assunto e tomar uma decisão: escalonar para a equipe de terceiro nível ou reenchaminhar para a equipe de segundo nível e oferecer instruções de como proceder. Caso o atendimento realmente se tratasse de um problema grave que requeresse um projeto para intervenção e solução, o atendimento deveria ser encaminhado ao líder da equipe de terceiro nível.

O terceiro nível (chamado também de gestão de problemas) era o ponto limítrofe entre as equipes de suporte e o desenvolvimento do produto. Esta equipe era responsável por executar grandes projetos de solução de problemas em clientes e acompanhar todo o procedimento até o fim, interagindo com a equipe de desenvolvimento no que fosse necessário. Para tal, o responsável pela célula desenvolvia um plano de ação estruturado de tudo que deveria ser realizado e coordenava a solução em conjunto com sua equipe e desenvolvimento.

Houve também especialização da equipe de projetos. Os novos clientes da empresa passaram a ser atendidos por uma equipe específica capacitada em frameworks e padrões de projeto (como o Institute ()). Essa equipe dispunha de constantes treinamentos e capacitação em negócio, capazes de realizar implantações de sucesso e auxiliar os clientes no início da gestão estruturada de seus negócios através das

ferramentas oferecidas pela empresa. Essa equipe trabalha também com procedimentos e padrões estruturados, como cronogramas de implantação, termos de abertura e planos de gerenciamento de projetos para os clientes. Por sua vez, os projetos também eram estruturados com fases de análise e planejamento, execução de implantação, treinamento e acompanhamento pós-projeto.

O novo modelo de processo passou a contemplar também de forma estruturada o relacionamento com os setores de cobrança e comercial. Desse modo, caso um cliente inadimplente solicitasse um atendimento, sua solicitação era imediatamente repassada para a equipe de cobrança que negociaria os valores em aberto e permitiria ou não o prosseguimento no atendimento através do contato com cliente. Caso o cliente solicitasse um atendimento não contemplado por sua modalidade de contrato, esse atendimento era imediatamente encaminhado para a consultora responsável pela conta para que o serviço fosse ofertado e vendido.

4.1.1.3 Divulgação da metodologia ITIL® e processo de atendimento

Uma vez planejado e desenhado o caminho a ser seguido, a próxima etapa foi a venda da ideia para a equipe. Para tal, foram realizadas palestras e treinamentos com as equipes sobre o que é a metodologia ITIL® e a nova forma de se operar no setor. No início, houve grande resistência e dificuldade das equipes em seguirem o modelo proposto. Durante o treinamento a equipe se interessou pelos conceitos presentes na metodologia e do modelo, porém na prática posterior a implantação houve grande resistência no entendimento de equipes dedicadas e de procedimentos padronizados para cada caso. Tal situação foi resolvida através de treinamentos e acompanhamentos constantes.

4.1.1.4 Implantação do projeto

Após a reestruturação dos processos e definição de um cenário *to be*, a equipe do projeto dedicou-se à fase de implantação. Nessa fase, houve a parametrização do módulo de gestão de serviços de acordo com os procedimentos definidos. Entre as parametrizações realizadas, ***Foi também feita a parametrização das equipes que atuam no suporte, quais seriam as filas de atendimento, qual os tipos de serviços a equipe de suporte do setor atenderiam em seu catálogo, também foi definido o relacionamento entre as equipes dos setores, comercial, cobrança e outros.***

4.1.1.5 Criação de painéis de BI e indicadores

Uma vez definidos os procedimentos e processos a serem contemplados pela ferramenta, foram definidos ferramentas de BI para acompanhamento da produção

operacional. Para tal, houve listagem dos processos-core da empresa e seus principais indicadores de performance, concomitantemente com pesquisas de mercado sobre os principais indicadores utilizados por empresas de TI e prestação de serviços.

Houve um entendimento mútuo da equipe que o alcance dos objetivos estratégicos requeriram o acompanhamento da empresa sob três principais visões: cenário atual, desempenho individual e desempenho da equipe. Também foram definidos quatro níveis padrões de consumo dos ANS e ANO: ideal (consumo de até 50% do tempo), sugerido (entre 50% e 70% do tempo), crítico (entre 70% e 100% do tempo) e estourado (acima de 100% do tempo).

A visão de cenário atual tinha por objetivo apresentar qual a situação da operação de serviços no momento em que era analisada. Nessa visão, criaram-se painéis que permitiram informações como: total de clientes na fila para atendimento de cada equipe, lista de clientes prioritários, percentual consumido dos tempos de resposta e do tempo total de ANS de cada cliente na fila, lista de técnicos disponíveis, lista de técnicos em atendimento, entre outros.

A visão de desempenho individual tinha por objetivo permitir análise e reconhecimento dos operadores com melhores performance. Nessa visão, criaram-se painéis que permitiram informações sobre cada técnico como: total de atendimentos recebidos, percentual de resolução e escalonamento, percentual de atendimentos com ANS ideal, sugerido, crítico e estourado, entre outros.

A visão de desempenho da equipe tinha por objetivo permitir análise do alcance conjunto dos indicadores de performance da empresa e a visão macro se esta estava dentro do esperado pelas demais partes interessadas. Nessa visão, criaram-se painéis que permitiram informações como: tempos médios de resposta e atendimento de cada equipe e do setor, percentual de resolução e escalonamento de cada equipe, percentual de atendimentos com ANS ideal, sugerido, crítico e estourado de cada equipe, entre outros.

4.1.2 Execução da implantação - Agil like

Destrinchar o catalogo de servico, marcos do projeto, diariamente reuniões, visao de sprint semanal com backlog

4.1.3 Homologação e Testes - Piloto em redação

Foram selecionados responsaveis e usuarios chaves das equipes operacionais com maior conhecimento e experiencie para que fossem efetuados diversos testes dos processos operacionais que seriam executados junto a ferramenta ERP.

4.1.4 Treinamento - Descrever procedimento

Foram criados manuais e videos com o passo a passo que foram disponibilizados na intranet da empresa e divulgados para as equipes com cronograma de treinamento e pratica antes da virada para o Go Live que foi feito em um sabado (dia de menor movimento - para reducao do impacto caso houvesse)

4.1.5 Acompanhamento e Melhorias -

O setor de escrito de processos efetuaram auditorias constantes atraves de amostragem, acompanharam a qualidade do preenchimento/criacao de ordem de servico para analisar as ordens de servico, reunioes diarias com responsaveis pelos setores para verificar as nao conformidades e uma reuniao semanal com a diretoria para apresentar relatorio de auditoria com os problemas, ciclo PDCA

5 Resultados Obtidos

6 Considerações Finais

6.1 Conclusão

6.2 Limitações da Pesquisa - Tudo o que me atrapalhou no trabalho

6.3 Sugestões Para Trabalhos Futuros

RASCUNHO

Desenvolvimento

Os painéis de BI foram criados através de pesquisas no KPI Library, livros de gestão de serviços e foi utilizado o framework ITIL para a configuração do catálogo de serviços, assim como a definição dos Acordos de Nível de Serviços e os Acordos de Nivel Operacional.

Foram definidos os seguintes ANS:

Tempo médio de resposta após o registro de um serviço, tendo como entrega um diagnóstico inicial do problema com o prazo de solução devido.

Tempo médio para solução completa de um problema registrado

Percentual limite de aceitação de atendimentos efetuados fora do prazo acordado, de forma que não seja implicadas multas

Quantidade máxima de tempo de atendimento que o cliente solicitante do serviço terá acesso ao atendimento sem cobrança adicional

Valor limite de custo que o prestador de serviço irá arcar com o deslocamento de profissionais aos clientes.

Foram definidos os seguintes ANO:

Sobre a Ferramenta Implantada

A Cigam Software corporativo S/A é uma empresa de soluções de sistemas integrados de gestão, atuante em diversos segmentos como indústrias, comércios, serviços, telecom, agronegócios, distribuição, entre outros. Em sua carteira, a empresa dispõe de cases de sucesso como empresas madeireiras, indústrias de calçados, franquias varejistas, mineiradoras, entre outros. O principal produto oferecido pela Cigam é seu ERP que oferece soluções integradas de negócio em diversos módulos, conforme apresentado abaixo:

Figura 9 – Diagrama de Integração ERP - Cigam



<http://www.cigam.com.br/imgs/textos/diagrama-de-integracao-erp-cigam.jpg>

Para o estudo de caso em questão, será realizada análise da implantação do módulo de gestão de serviços oferecido pela ferramenta e sua integração com demais setores que prestam atividades de apoio necessárias à entrega do serviço principal.

Metodologia de Implantação.

Agile

O primeiro passo durante a implantação da ferramenta foi apresentar as funcionalidades, o benchmarking que foi feito e experiência do fornecedor aos responsáveis setoriais, usuários chaves, escritório de processos, gestores e à diretoria, assim como levantar o nível de expertise e know-how que o fornecedor oferecia, além de ter sido feito o levantamento se a ferramenta se adequava às necessidades da empresa, foi também levado em consideração se o fornecedor teria algum tipo de serviço de consultoria e quais eram os processos que poderiam ser adaptados ou otimizados junto à ferramenta.

Para que o cenário TO BE pudesse ser alcançado foi necessário também ser feita análise de mercado em concorrentes além de ser considerada a metodologia ITIL para que o desenho dos processos da empresa fosse efetuado na ferramenta, possibilitando dessa forma a implantação da primeira release do

software onde seria atendido um dos principais processos operacionais, o suporte e atendimento ao cliente contemplando o processo de ponta a ponta.

Na segunda fase da implantação foi levado em consideração os elementos de gestão disponíveis junto à ferramenta e o que poderia ser gerenciado com a utilização de funcionalidades de BI e Dashboards. Foi utilizado o framework ITIL para a configuração do catálogo de serviços, assim como a definição dos Acordos de Nível de Serviços e os Acordos de Nível Operacional.

Foram definidos os seguintes ANS:

- Tempo médio de resposta após o registro de um serviço, tendo como entrega um diagnóstico inicial do problema com o prazo de solução devido.**
- Tempo médio para solução completa de um problema registrado**
- Percentual limite de aceitação de atendimentos efetuados fora do prazo acordado, de forma que não seja implicadas multas**
- Quantidade máxima de tempo de atendimento que o cliente solicitante do serviço terá acesso ao atendimento sem cobrança adicional**
- Valor limite de custo que o prestador de serviço irá arcar com o deslocamento de profissionais aos clientes.**

Foram definidos os seguintes ANO:

Dashboard

Dashboard2

Dashboard3

Dando continuidade a implantação da ferramenta foi utilizado o framework AGIL para desenvolvimento dos entregáveis da implantação, na primeira sprint foi entregue todo o módulo funcional de atendimento ao cliente, além de ser feito treinamento, testes e documentação dos principais processos com os usuários-chaves. A segunda sprint da implantação foi entregue a visão que avaliou a utilização da ferramenta onde foi possível avaliar o desempenho dos setores, possíveis gargalos e gaps de processos e extração de índice de desempenho, essa sprint foi feita durante a implementação dos processos e os processos da sprint foram utilizados após entrega da ferramenta em produção.

A última sprint entregue durante o processo de implementação do ERP foi a apresentação de resultados obtidos, dificuldades encontradas e lições aprendidas, também foi feito o levantamento da necessidade de reuniões de rotinas

junto com o escritório de processos da empresa para avaliação dos processo que são executados pela ferramenta após o Go Live do sistema e para que sejam traçados planos de melhoria contínua através de ferramentas como Diagrama de Ishikawa, Ciclo PDCA, apresentação de uma lista de verificação e validação. Foi decidido pelo empresa que as entregas e análises acima fariam parte da anaálise de melhoria após entrega do projeto.

6.4 Sobre o Projeto

6.4.1

6.4.2

7 Conclusão

7.1 Benefícios do Projeto

7.2 Pesquisas de Satisfação

8 Como fazer Citações Diretas e Trechos de Entrevistas?

Uma situação bastante comum na escrita científica é fazer citações diretas, ou trechos de entrevistas, que devem ser formatadas em parágrafo próprio, pois ultrapassam uma determinada quantidade de linhas. Geralmente esse parágrafo tem algum recuo e o tamanho da fonte é menor. Por exemplo, na ABNT seria 4cm de recuo e fonte tamanho 10. Para mais informação acesse o link <http://blog.fastformat.co/como-fazer-citacoes-no-fastformat/>.

9 Como inserir as referências no texto?

No momento em que o usuário faz a citação no texto das referências previamente cadastradas, a ferramenta gera a seção de referências automaticamente no final do texto (PDF). Essa geração respeita a norma utilizada pelo template, desta forma o usuário não precisa se preocupar com sua formatação.

Observação 1: para que isso funcione de maneira correta, os dados a respeito de cada referência deve ter sido inserido corretamente.

Observação 2: Caso você edite o trabalho no futuro incluindo novas referências entre as já existentes, basta fazer a citação no texto, que nossa ferramenta já atualiza todas as referências e ordem no final do documento.

Observação 3: nossa ferramenta mapeia automaticamente a citação feita no texto com a referência.

Observação 4: Cada tipo de referência (artigo, revista, resumo, etc) é composto por um conjunto de informações que devem estar dispostas de acordo com a norma utilizada. Nossa ferramenta já leva em consideração quais são essas informações e a ordem em que elas devem aparecer, para isso basta inserir os dados corretos no momento do cadastro das referências no menu de referências. Para mais informação acesse nosso blog em <http://blog.fastformat.co>.

10 Como inserir figuras?

- 1) Pressione o ícone de imagem presente no menu de edição do documento. Uma janela com duas abas é mostrada.
- 2) Selecione a aba “upload” e escolha o arquivo que você deseja incluir no documento, em seguida, pressione o botão “Enviar para o servidor”. Formatos de imagens suportados: JPEG e PNG
- 3) Selecione a aba “informação da imagem”, no campo URL, você irá pressionar o botão “Procurar no servidor” e uma janela com todas as figuras que você já adicionou no servidor será mostrada.
- 4) Escolha a imagem desejada e pressione “OK”.
- 5) Caso queira inserir uma legenda na figura, marque a opção “Legenda da imagem”.
- 6) Terminada a formatação pressione o botão “OK” que você verá que a imagem foi adicionada no seu documento.
- 7) Para escrever a legenda, basta pressionar com o mouse na palavra “Legenda” localizada logo abaixo da figura.

Você pode redimensionar a imagem com o mouse através do pequeno quadrado preto que é mostrado no canto inferior direito da imagem.

11 Como inserir e formatar tabelas?

Para inserir uma tabela no documento, basta selecionar o ícone de tabela no menu de edição do documento. Uma janela com as propriedades da tabela será mostrada. Você terá as seguintes opções de formatação: (i) definir número de linhas (Rows), (ii) definir número de colunas (columns), (iii) Alinhamento da tabela, (iv) Legenda (Caption) e (v) Orientação com as opções de retrato e paisagem. Depois de selecionar as opções desejadas, basta pressionar o botão “OK” que sua tabela será mostrada no documento, pronta para que você insira os dados.

Observação: Você poderá modificar o estilo de todas as tabelas do seu documento no menu de “Atributos”, na barra esquerda da tela principal. Para isso, selecione a aba “Opções” e em seguida a opção desejada “Estilo da Tabela”.

12 Como inserir o Abstract do meu documento?

Para escrever um abstract ou resumo basta selecionar a opção abstract (para versão em inglês) e resumo (para versão em português) na barra esquerda do editor.

Se você está escrevendo uma monografia, dissertação ou tese, e deseja colocar o resumo em outras línguas, deverá acessar os atributos do documento, no menu esquerdo. Além do Português e Inglês, é possível colocar o resumo em Francês e Espanhol.

Dicas relacionadas a como escrever o abstract podem ser encontradas no nosso Blog na postagem <http://blog.fastformat.co/como-escrever-seu-abstract-no-fastformat/>.

13 Mais Informações

Para aprender mais sobre como utiliza o FastFormat, acesse nossos canais de Ajuda:

- <http://www.fastformat.co/m/help>
- <http://blog.fastformat.co>.

Se não conseguir sanar suas dúvidas nesses canais, utilize o botão de **Feedback**.(BEZERRA, 2007; PILONE; MILES, 2008; ABPMP INTERNATIONAL, 2013; SPED FISCAL - RECEITA FEDERAL DO BRASIL, ; FREITAS, 2013; QUADROS, 2010; KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009; MARSHALL JUNIOR et al., 2006; LAUDON; LAUDON, 2007; JOIA et al., 2012; SPILLER et al., 2004; DAVENPORT, 2002)(SCHWABER; SUTHERLAND, 2013; BEZERRA, 2007)

Referências

- ABPMP INTERNATIONAL. *BPM CBOK*. [S.l.]: ABPMP Brasil, 2013. Citado 2 vezes nas páginas 21 e 47.
- BECK, K. et al. *Manifesto Ágil*. 2001. Disponível em: <<http://www.manifestoagil.com.br/index.html>>. Acesso em: 29/10/2016. Citado na página 23.
- BEZERRA, E. *Princípios de Análise e Projeto de Sistemas com UML*. [S.l.]: Campus, 2007. ISBN 85-352-1032-6. Citado na página 47.
- CESTARI FILHO, F. *ITIL V3 Fundamentos*. [S.l.]: Rede Nacional de Ensino e Pesquisa RNP, 2012. Citado na página 16.
- CHIAVENATO, I. *Administração Nos Novos Tempos*. 2. ed. [S.l.]: Elsevier, 2005. Citado na página 31.
- COHEN, R. *Implantação de Help Desk e Service Desk*. [S.l.]: NOVATEC, 2008. Citado na página 18.
- COUGO, P. S. *ITIL® Guia de Implantação*. [S.l.]: ELSEVIER, 2013. Citado 2 vezes nas páginas 16 e 18.
- DAVENPORT, T. H. *Missão Crítica*. [S.l.]: Bookman, 2002. ISBN 85-363-0044-2. Citado 2 vezes nas páginas 19 e 47.
- FREITAS, M. A. dos S. *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços de TI*. Segunda. [S.l.]: Brasport, 2013. ISBN 978-85-7452-587-7. Citado 3 vezes nas páginas 15, 17 e 47.
- INSTITUTE, P. M. *Guia PMBOK*. 4ª edição. ed. [S.l.]. Citado na página 32.
- ISSMF DA HOLANDA. *Fundamentos do Gerenciamento de Serviços em TI baseado no ITIL®*. [S.l.]: Jan van Bon; Tienneke Verheijen, 2006. Citado na página 17.
- JOIA, L. A. et al. *Gestão Estratégica da Tecnologia da Informação*. [S.l.]: FGV, 2012. ISBN 978-85-225-0967-6. Citado na página 47.
- KPILIBRARY. 2016. Disponível em: <<http://kpilibrary.com/>>. Acesso em: 27/12/2016. Citado na página 29.
- KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M. *Administração de Produção e Operações*. Oitava. [S.l.]: Pearson Education do Brasil LTDA, 2009. ISBN 978-85-7605-172-5. Citado na página 47.
- LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. *Sistemas de Informação Gerenciais*. Sétima. [S.l.]: Pearson Education Inc, 2007. ISBN 978-85-7605-089-6. Citado 3 vezes nas páginas 16, 19 e 47.
- MARSHALL JUNIOR, I. et al. *Gestão da Qualidade*. Oitava. [S.l.]: FGV, 2006. ISBN 85-225-0412-1. Citado na página 47.

PANAGACOS, T. *The Ultimate Guide to Business Process Management*. [S.l.]: CREATESPACE, 2012. Citado na página 22.

PILONE, D.; MILES, R. *Head First! Software Development*. [S.l.]: O'REILLY, 2008. ISBN 978-0-596-52735-8. Citado na página 47.

QUADROS, M. *CRM - Teoria, Prática e Ferramentas*. [S.l.]: Visual Books, 2010. ISBN 978-85-7502-265-8. Citado 2 vezes nas páginas 28 e 47.

SCHWABER, K.; SUTHERLAND, J. *SCRUM GUIDE*. [S.l.], 2013. Disponível em: <<http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-Portuguese-BR.pdf>>. Citado 2 vezes nas páginas 23 e 47.

SPED FISCAL - RECEITA FEDERAL DO BRASIL. *SPED Fiscal*. Acesso em 01/05/2016. Disponível em: <<http://sped.rfb.gov.br/pagina/show/964>>. Citado 2 vezes nas páginas 16 e 47.

SPILLER, E. S. et al. *Gestão de Serviços e Marketing Interno*. [S.l.]: FGV, 2004. ISBN 85-225-0559-0. Citado na página 47.

TREGEAR, R.; JESUS, L.; MACIEIRA, A. *Estabelecendo o Escritório de Processos*. [S.l.]: Elo Group, 2010. ISBN BN 978-0-646-54772. Citado na página 21.

TURBAN, E.; JR., R. K. R.; POTTER, R. E. *Introdução a Sistemas de Informação*. 2. ed. [S.l.]: Elsevier, 2007. Citado 2 vezes nas páginas 14 e 19.