

**REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMERCIALIZAÇÃO E ENTREGA
ALINHADA ÀS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, UTILIZANDO A
METODOLOGIA SINCRONISMO ORGANIZACIONAL**

ELCIMARA VIANNA RODRIGUES

INPG Blumenau
qualific3@gmail.com

SILVANA ANITA WALTER

Universidade Estadual do Oeste do Paraná
silvanaanita.walter@gmail.com

FRANCISLAINE DE BRITO BORGES

FALURB - Faculdade Luterana Rui Barbosa
francislainedebrito@hotmail.com

Área temática: Operações

REESTRUTURAÇÃO DOS PROCESSOS DE COMERCIALIZAÇÃO E ENTREGA ALINHADA ÀS ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS, UTILIZANDO A METODOLOGIA SINCRONISMO ORGANIZACIONAL

1 INTRODUÇÃO

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

Os membros do Conselho Administrativo foco deste estudo, durante uma reunião, perceberam rupturas e desalinhamentos entre os processos das duas áreas de atendimento ao cliente existentes na empresa: Comercial e Serviços. Quando os processos apontam para direções diversas, as estratégias não desenham um quadro futuro de parte ou do todo de uma organização (PREVÉ, 2009).

A partir dessa constatação, o Conselho Administrativo optou pela contratação de uma consultoria para auxiliar na resolução deste problema. Após uma avaliação, definiu-se pela realização de uma estruturação dos processos de comercialização e entrega alinhada às estratégias da empresa por meio do emprego de uma metodologia denominada Sincronismo Organizacional. De acordo com Pereira e Silva (2011), o alinhamento entre estratégia, processo e pessoas, ou seja, o sincronismo organizacional é um elemento facilitador para o sucesso da implementação de uma gestão estratégica eficiente.

O contexto exposto levou a realização deste estudo, que teve como objetivo analisar os atributos dos processos de comercialização e entrega por meio de ações planejadas e alinhadas com estratégias, ideologia e competências, com foco no aumento do número de clientes e maior presença nos clientes atuais na empresa Alfa. Com este objetivo, desenvolveu-se o projeto Sincronismo Organizacional, que movimentou as quatro diretorias da empresa, sendo elas: marketing e produtos; mercado; desenvolvimento; e serviços. O alinhamento dos processos, das estratégias e das pessoas é fundamental para o sucesso da organização. Expõem-se neste estudo as mudanças relevantes que aconteceram na organização com o projeto Sincronismo Organizacional.

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

2 CONTEXTO INVESTIGADO

Fundada em 1988 em Santa Catarina, a empresa Alfa (nome fictício) é uma das maiores desenvolvedoras brasileiras de sistemas para gestão. As soluções em *softwares*, serviços e infraestrutura de tecnologia da informação (TI) são direcionados a clientes de todos os portes e segmentos, e garantem total domínio sobre informações e processos empresariais.

Atualmente, possui cerca de 800 colaboradores e mais de 100 canais de distribuição pelo Brasil, além de cinco filiais em estados do sul, sudeste, centro-oeste e nordeste. Juntas, as filiais somam mais de 1.300 consultores credenciados, além de unidades de negócios estrategicamente localizadas nos principais centros do país. Presente em todo mercado nacional, a empresa conquistou excelente posição no *ranking* das maiores empresas brasileiras de *software* e possui mais de 10 mil clientes em sua carteira.

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

3 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Em janeiro de 2012, a empresa Alfa, em uma reunião do Conselho Administrativo, identificou, por meio dos processos já existentes nas áreas Comercial e Serviços, rupturas nos processos de venda e entrega dos seus produtos. Também existiam processos desalinhados entre as duas áreas de atendimento ao cliente. Como destaca De Sordi (2008), a integração de processos de negócios tem merecido destaque, principalmente em organizações nas quais há um substancial investimento em tecnologia de informação.

Com o objetivo de redefinir seus processos, redesenhar sua estrutura de atendimento ao cliente e criar uma sincronia entre áreas, buscou-se, junto a uma consultoria, uma metodologia que trouxesse uma maior presença nos seus clientes atuais e também uma maior conquista de novos clientes. De acordo com Gonçalves (2000), a concepção de processo nas organizações representa um novo entendimento segundo o qual o negócio deve ter foco em agregar valor ao cliente.

Foi então que uma consultoria que há mais de cinco anos desenvolve trabalhos para a empresa Alfa, foi convidada a desenvolver um trabalho de sincronização entre estas áreas. A interlocução entre a consultoria e os integrantes do comitê composto para acompanhar o programa foi realizada por um funcionário da empresa, autor deste relato tecnológico.

O comitê identificou também a importância de um coordenador interno para este projeto, que deveria ser um profissional com uma visão sistêmica sobre as áreas envolvidas no projeto. Pensando nisso, escolheram o autor deste relato, que é gerente de um dos produtos da empresa Alfa, com mais de 15 anos de empresa, que tinha um amplo conhecimento desses processos.

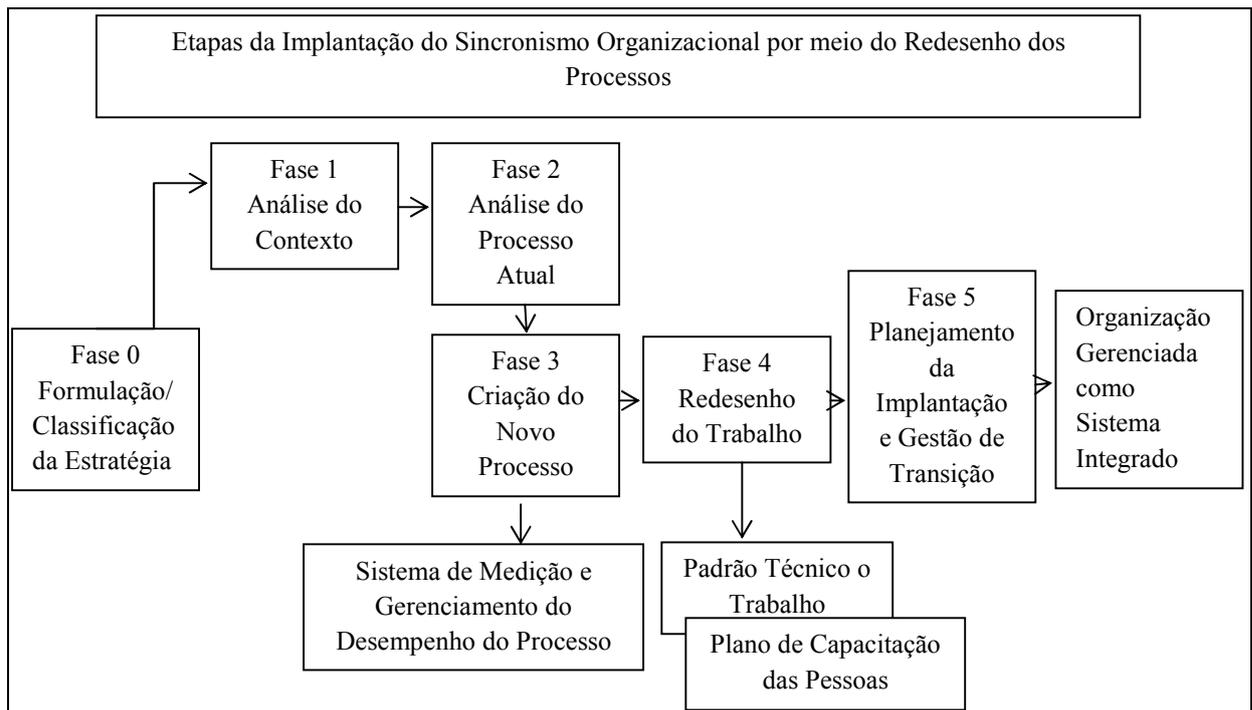
Para realizar um diagnóstico da situação-problema, a consultoria primeiramente entrevistou o Conselho Executivo, do qual fazem parte o Presidente, o Diretor de Mercado, o Diretor de Serviços, o Diretor de Tecnologia, o Diretor de Marketing e Produto, o Gerente de Desenvolvimento Humano e Organizacional, e o Gerente de Infraestrutura. O objetivo das entrevistas era entender o processo atual de venda e entrega, e conhecer quais eram as rupturas existentes nestes dois processos.

Foi por meio destas entrevistas que a consultoria identificou a metodologia que poderia ser aplicada para tratar estas rupturas na organização. Foi então apresentado pela consultoria a metodologia de redesenho da organização e dos processos organizacionais, chamado de Sincronismo Organizacional. Na visão do comitê e da consultoria, havia dois direcionadores para análise: o primeiro eram as estruturas duplicadas e a outra era a definição de papéis na venda e na entrega dos produtos.

A metodologia Sincronismo Organizacional consiste em uma ferramenta que identifica, redesenha e implanta os processos críticos dentro da organização. Para se obter um resultado, o redesenho dos processos devem estar alinhado com a estratégia da organização, os processos e as pessoas. Assim, para o sucesso de implantação desta metodologia, é essencial o entendimento comum do negócio pelas pessoas inseridas nos processos da organização (ROCHA; ALBUQUERQUE, 2006).

Na Figura 1, estão representadas as etapas da implantação do Sincronismo Organizacional.

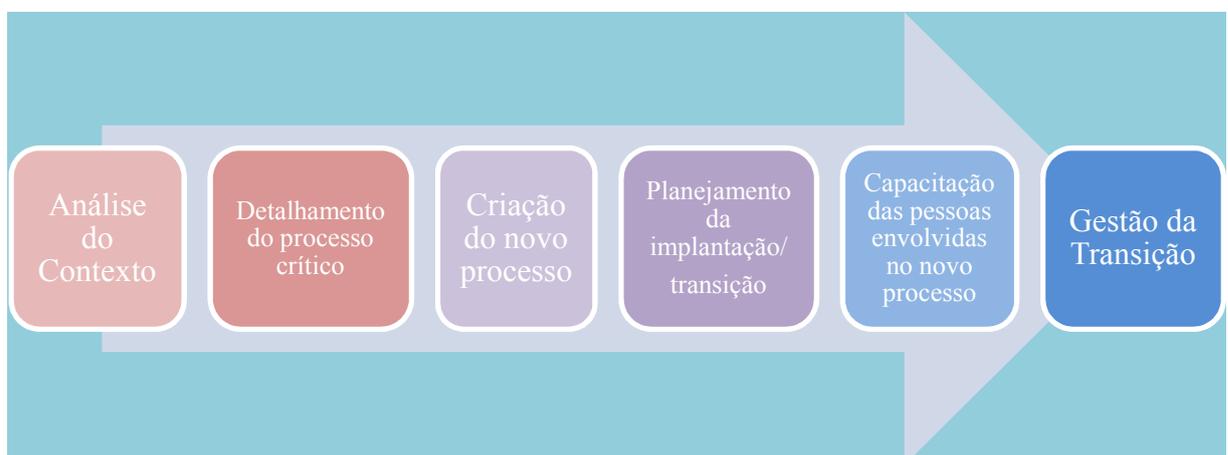
Figura 1 – Etapas da implantação do sincronismo organizacional



Fonte: ROCHA, Paulo; ALBUQUERQUE, Alan (2006, p.55)

As etapas da metodologia de redesenho e gerenciamento dos processos são apresentadas na Figura 2.

Figura 2 – Redesenho e gerenciamento dos processos



Fonte: Dados da Pesquisa.

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

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

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

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

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

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

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

Foi então definido que nesta primeira fase do sincronismo organizacional, 31 profissionais das quatro diretorias seriam alocados para este projeto, que tinha por objetivo principal estruturar os processos de comercialização e entrega, assim como discutir sobre as estruturas duplicadas na empresa. Os profissionais envolvidos no projeto foram: presidente; gerente de infraestrutura; gerente desenvolvimento humano e organizacional; gerente administrativo e financeiro; coordenador de controladoria; líder de gestão de processos; analista de processos; analista de gestão de pessoas; diretor de sistemas; gerente de suporte; coordenado de suporte; gerente de qualidade; diretor de tecnologia; gerentes de produto (três profissionais); diretor de mercado; coordenador de vendas; executivo de vendas; coordenador de administração de canais; coordenador de administração de vendas; coordenador de planejamento de vendas; gerente de Customer Relationship Manager - CRM; gerente nacional de vendas e canais; coordenador de gestão técnica de negócios; diretor de serviços; gerentes de projetos (quatro profissionais); e coordenador de consultoria de implantação. No primeiro encontro com estes profissionais, foi realizada pela consultoria a apresentação do projeto e qual era o desafio para cada grupo.

Ainda em fevereiro de 2012, todos os colaboradores da empresa foram convocados para uma reunião de apresentação do projeto Sincronismo Organizacional. Cada diretor apresentou à sua equipe o projeto e as pessoas que estariam envolvidas neste trabalho. Os encontros deste grupo aconteceram entre fevereiro a outubro de 2012, já programado a primeira entrega para o início de novembro. De março a agosto de 2012, em reuniões

semanais, foram realizadas reuniões de análise contextual sobre o projeto Sincronismo Organizacional e sobre os processos da Alfa.

Após esta contextualização, foram formados três grupos que trabalharam nos processos e semanalmente tinham agendas para desenvolver estas atividades. Cada grupo tinha como objetivo identificar quais áreas estavam duplicadas e quais eram as rupturas de cada processo. Este trabalho iniciou em agosto e se encerrou no final de setembro.

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

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

Em novembro, iniciou a segunda fase do projeto, tendo como objetivo: a) desenhar o novo processo; b) desenvolver indicadores; c) desenhar o novo *layout* físico das células de trabalho; e d) identificar quais sistemas seriam necessários para executar as atividades.

Em dezembro, durante uma reunião junto ao comitê administrativo, foi entregue o processo desenhado.

4 ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Após a análise dos trabalhos executados pelos grupos, foi desenhado pelo comitê executivo o novo organograma organizacional. A Diretoria de Tecnologia e Produtos, que tem como foco a concepção dos produtos, teve seu nome alterado para Diretoria de Marketing e Produto. Este movimento teve relação com o propósito da diretoria que é o “conceber”. Foi criada a área de marketing de produtos e serviço e movida a área de marketing institucional para garantir a sinergia em todo o processo de concepção do produto. Duas áreas compõem essa diretoria: planejamento de vendas e gerência de qualidade. Em ambas as áreas foi realizada uma alteração na hierarquia. Em relação à primeira, entende-se que a concepção do produto também deve englobar o planejamento de vendas do produto que será lançado no mercado. No que tange à segunda, pretende-se que a qualidade passe a trabalhar mais alinhada às diretrizes dos gerentes de produto, reforçando a responsabilidade da diretoria no processo completo de concepção até a entrega da solução.

A Diretoria de Sistema, que tem como foco o desenvolvimento dos produtos, teve seu nome alterado para Diretoria de Desenvolvimento. Este momento teve relação com o propósito da diretoria é o “desenvolver”. À área de tecnologia foi integrada a diretoria, pois o desenvolvimento da tecnologia ocorre com os mesmos processos, ferramentas e papéis das demais células de desenvolvimento de produto e têm o objetivo comum de desenvolver as ofertas para o mercado. Já na Diretoria de Mercado, que tem como foco vender e relacionar, foram criadas duas novas áreas: Gestão de Relacionamento com o cliente com o objetivo principal de alavancar novas vendas e a retenção de clientes. Além disso, a área também é responsável pela prospecção, ouvidoria e auditoria. Já a área central de demandas concentra as equipes com conhecimento das soluções (produtos e serviços), mercado e clientes. Tem a responsabilidade de defender tecnicamente as soluções perante os novos clientes, bem como centralizar, receber, classificar e tratar todas as demandas (produtos e serviços) vindas de clientes e *prospects*.

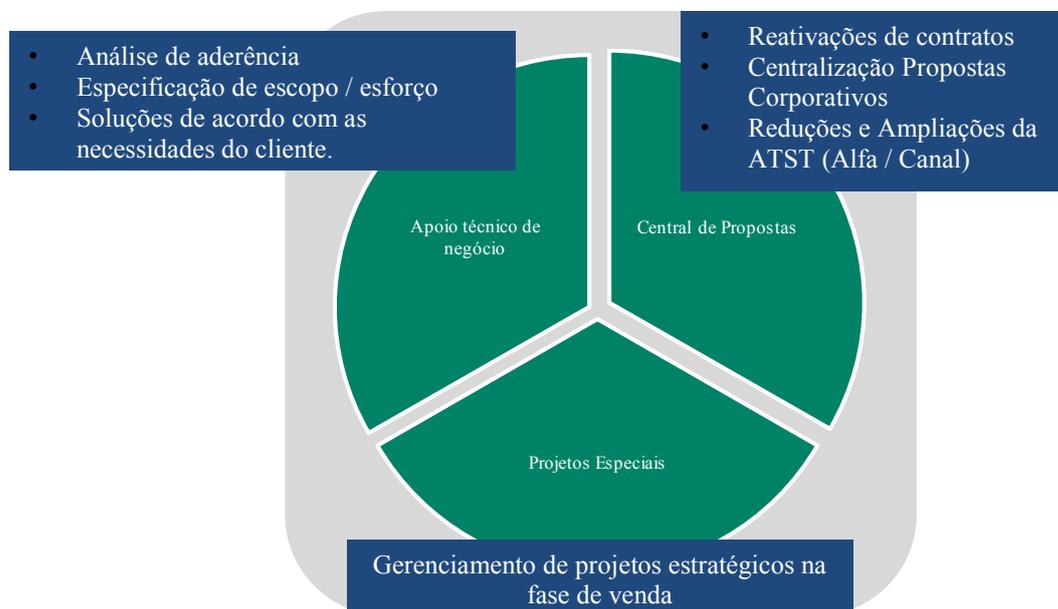
Com o objetivo de entregar os produtos comercializados, a Diretoria de Serviços sofreu uma alteração de hierarquia na área de atendimento e suporte técnico, sendo que esse movimento tem relação com o propósito da Diretoria de Serviços, que é a “entrega” e o suporte é um serviço de pós-venda prestado pela empresa Alfa. Essa alteração traz maior sinergia com as demais áreas da Diretoria.

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

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

Na etapa de detalhamento do processo crítico, foi realizado um levantamento do processo atual. As rupturas foram identificadas e classificadas. Para atender às demandas dos clientes, neste contexto, definiram-se quais atividades seriam desenvolvidas nesta nova área, como apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Atividades da área de Central de Demanda



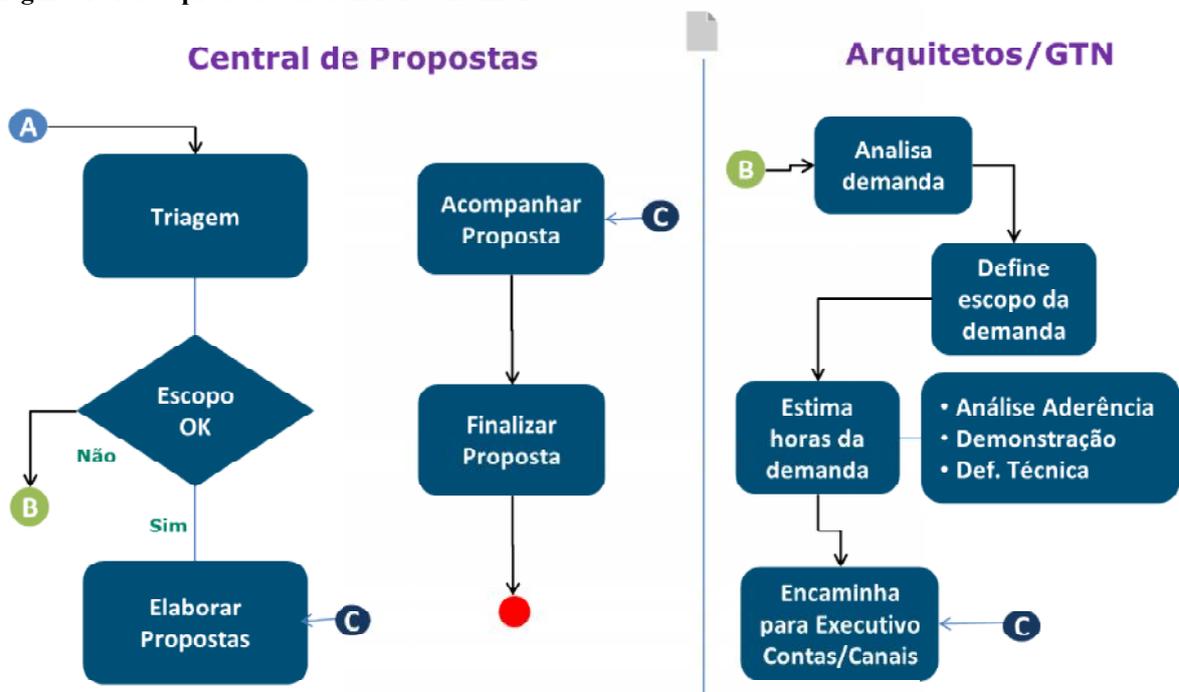
Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Figura 3, apresentam-se três atividades que a área Central de Demanda desenvolve, tais como Apoio Técnico de Negócios, Central de Propostas e Projetos Especiais. A atuação desta área e de suas atividades irá depender efetivamente da necessidade do cliente no momento da negociação.

Na terceira etapa, de criação do novo processo, em um primeiro momento, foi desenhado um macro processo, no qual se identificou como seriam realizadas as solicitações

da área de vendas e como seria a entrega destas demandas para os clientes. Após o entendimento de como seriam realizadas as solicitações da área de vendas e como seria a entrega destas demandas para os clientes,desenhou-se o novo processo da área, como destacado na Figura 4.

Figura 4 –Novo processo da Central de Demandas



Fonte: Dados da Pesquisa.

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

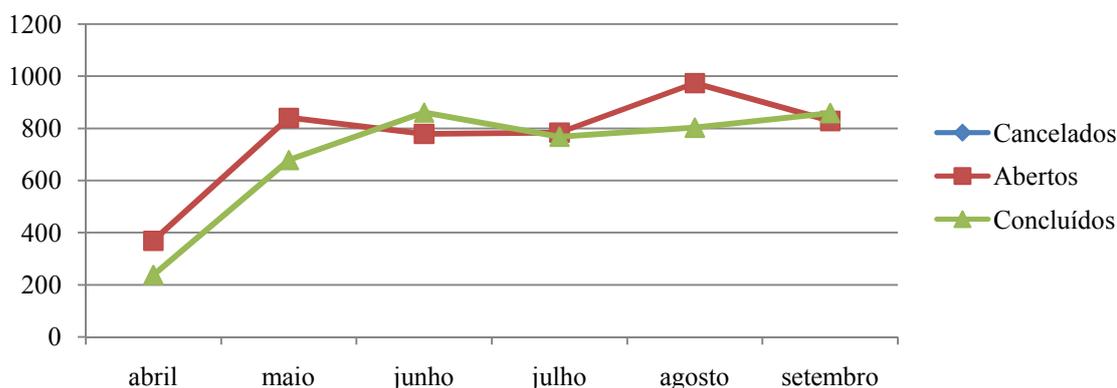
Na etapa de planejamento da implantação e de transição, foram desenvolvidos os indicadores de desempenho da área. Nestes indicadores, consta o tempo de resposta por tipo de demanda e o tempo de resposta por região.

Sobre a capacitação das pessoas envolvidas no novo processo, nesta etapa, foi apresentado o novo processo para os profissionais que fariam parte desta área e foram identificadas quais as ferramentas seriam necessárias para atender esta demanda.

Para a sexta etapa, de gestão de transição, ficou definida que as atividades desta nova área iniciariam em janeiro de 2013 e como seria realizado o acompanhamento do desempenho da área. Para esta etapa, utilizou-se como referência o acompanhamento das atividades da área no período de abril a setembro de 2013.

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

Figura 5 – Solicitação para a Central de Demandas

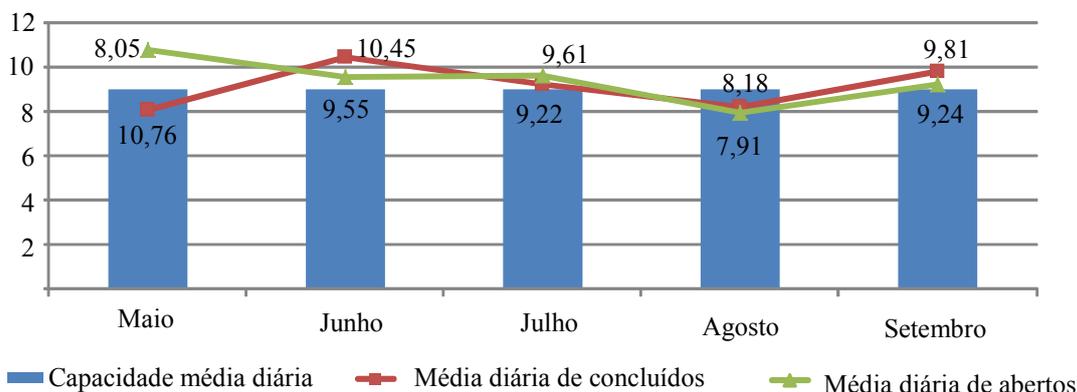


Fonte: Dados da Pesquisa.

Mensalmente, o coordenador da área acompanha o desempenho das atividades da equipe e apresenta para a diretoria. Na Figura 5, apresenta-se a quantidade de solicitações que foram realizadas pelos clientes e também se foram atendidas conforme a solicitação.

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

Figura 6 – Solicitações para elaboração de propostas

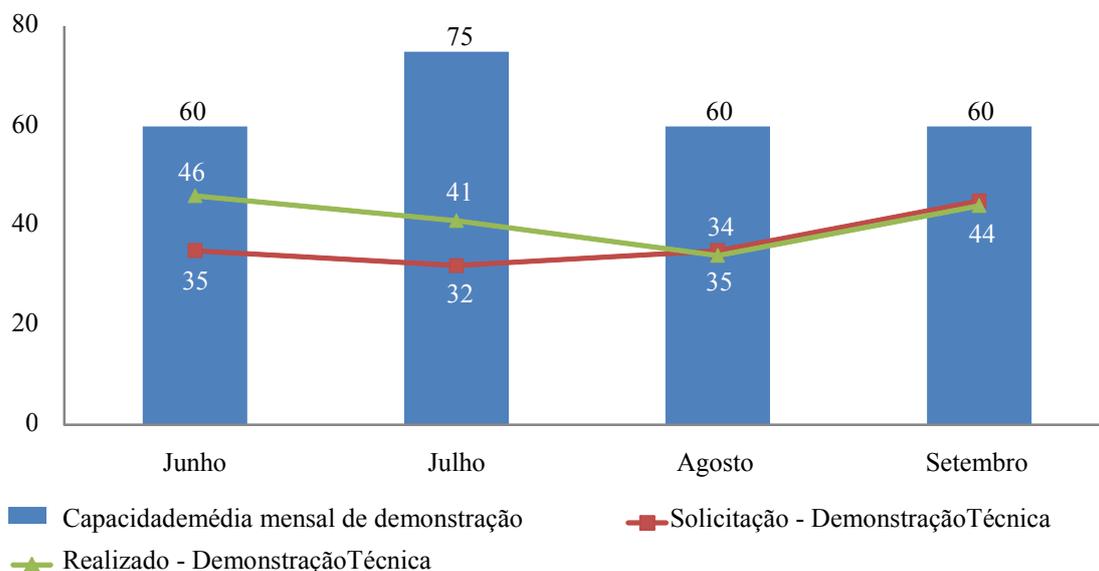


Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Figura 6, expõe-se a capacidade média diária de desenvolvimento de propostas e também a quantidade de solicitações que são realizadas diariamente para área. A quantidade mensal também é analisada, considerando os dias úteis trabalhados. Entende-se nesta figura que a capacidade produtiva é menor que a quantidade de solicitações diárias.

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

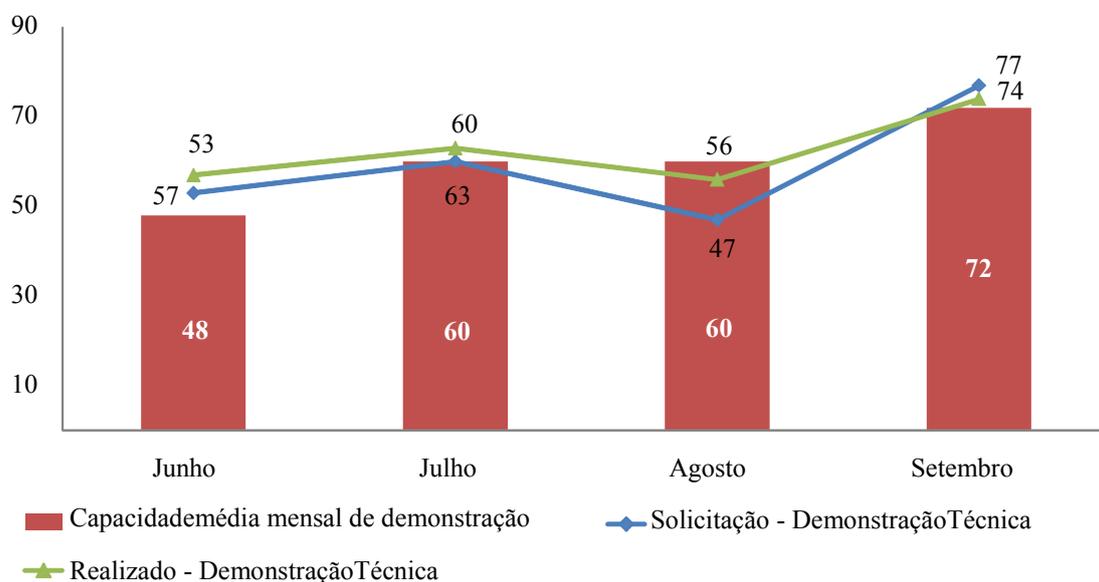
Figura 7 – Solicitações de demonstração para o Produto 1



Fonte: Dados da Pesquisa.

Na Figura 7, observa-se que a quantidade de solicitações de demonstração também está acima da média de profissionais para executar esta atividade. Existe mais demanda do que profissionais para atender as solicitações dos clientes. Essa disparidade pode-se observar ainda mais na Figura 8, nas solicitações de demonstração do Produto 2.

Figura 8 – Solicitações de demonstração para o Produto 2



Fonte: Dados da Pesquisa.

Nota-se que a quantidade de solicitações de demonstração mensal é muito maior considerando a capacidade de execução destes serviços. Existe uma procura maior em relação a este produto, comparado ao Produto 1.

Estes resultados ficam expostos diariamente na área, na qual todos os colaboradores podem visualizar o desempenho das atividades. Observa-se nestes resultados que a área

central de demandas centralizou as solicitações dos clientes e que a mão de obra para atender a estas demandas são menores que a quantidade de solicitações. Para o projeto sincronismo, esta estrutura integrada está atendendo, mas a capacidade produtiva é menor que a demanda.

5 CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Este estudo objetivou analisar os atributos dos processos de comercialização e entrega por meio de ações planejadas e alinhadas com estratégias, ideologia e competências da empresa analisada. Pensando no objetivo do projeto Sincronismo na organização Alfa, as mudanças que aconteceram em todas as diretorias da empresa foram relevantes, pois as informações repassadas aos clientes e o atendimento às suas necessidades foram centralizadas.

Ao identificar as rupturas nos processos, a empresa Alfa quebrou vários paradigmas. As diretorias de Mercado, Serviços, Marketing e, Produto e tecnologia começaram a trabalhar em sinergia com o objetivo de vender mais para os clientes atuais e captar no mercado novos clientes. A empresa Alfa estruturou melhor seus processos de comercialização e entrega, e as pessoas que fazem parte destes resultados estão alinhadas com o objetivo da organização.

A consideração conjunta dos resultados obtidos por meio deste estudo permitiu identificar melhorias no processo analisado. Estas melhorias são: aumento na capacidade de entrega de propostas e aumento na capacidade de demonstrações dos produtos da empresa Alfa. A partir da apresentação destes resultados para o coordenador e gerente da área, foi possível delimitar ações que podem ser adotadas pela organização para atendimento das demandas dos clientes. Entre as principais ações está a centralização de desenvolvimento de propostas em cada filial da empresa, de forma que a entrega da proposta ao cliente será mais ágil e também ter profissionais para demonstrar o produto em suas filiais, pois teria um custo menor de deslocamento da cidade onde a matriz fica localizada para os outros estados onde se encontram as filiais, sem contar no tempo de deslocamento semanalmente por estes profissionais.

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

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

REFERÊNCIAS

DE SORDI, José O. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. São Paulo: Saraiva, 2008.

GONÇALVES, José E. L. Gestão por processos: uma visão prática. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 8-19, out/dez, 2000.

PEREIRA, Ana R. M. S.; SILVA, M. A. Expansão universitária e planejamento estratégico e orçamentário: um enfoque administrativo. In: CONGRESSO DE PESQUISA E ENSINO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO EM MINAS GERAIS, 6. Viçosa. **Anais...** 2011.

PREVÉ, A. D. Da gestão universitária à gestão do conhecimento: uma prática do sincronismo organizacional? In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, Florianópolis. **Anais...** 2009.

ROCHA, Paulo; ALBUQUERQUE, Alan. **Sincronismo Organizacional:** como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2006.