

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**LUÍS ANTONIO DE MARCHI**

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS:  
*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)***

**CURITIBA**

**2018**

**LUÍS ANTONIO DE MARCHI**

**GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS:  
*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)***

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dra. Simone Cristina Ramos

**CURITIBA**

**2018**

## GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)*

Luís Antonio De Marchi

### RESUMO

*Business Process Management* – BPM - é uma disciplina gerencial que protagoniza os processos da empresa como aliados do sucesso e competitividade. Como se faz e o valor da entrega estão em questão, seja na concepção de um novo modelo de negócio, construção de um produto ou serviço ou mesmo para qualquer rotina operacional com fim de levar algo para o consumo do cliente. Cada vez mais difundido entre as técnicas de gestão empresarial, a principal metodologia BPM ainda tem muito a agregar no mundo corporativo. Entre artigos, estudos de caso, livros sobre o assunto e a prática de aplicação da metodologia na empresa Snowman Labs, abordados neste artigo, está também, a comprovação da importância e relevância deste assunto e os resultados que o trabalho focado em processos traz. O levantamento, análise e listagem do que deve ser melhorado não é um fim, ou seja, é possível que o trabalho esteja só começando. O processo ideal é aquele que está eficiente, sempre controlado, revisado, analisado e melhorado.

**Palavras-chave:** BPM. Processos de negócio. Gestão de processos.

### 1 INTRODUÇÃO

Eficiência, redução de custo, melhoria operacional e maximização de lucros são os pontos chave e deveriam estar sempre em pauta no contexto de gestão empresarial. O tema BPM – *Business Process Management* –, relativamente novo no mundo todo, fomenta a melhoria contínua e busca de melhores resultados

através da modelagem, análise e diagnóstico dos processos da empresa. A metodologia BPM – *Business Process Management* – aplicada e trabalhada não é um fim em si mesmo, mas é um grande aliado no levantamento e o resultado da sua aplicação deixa claro o que deve ser transformado, mensurado e controlado nas rotinas da empresa.

As organizações só conseguem alcançar suas metas e objetivos se os processos internos e também os que envolvem agentes externos estiverem bem definidos. Mesmo definidos, precisam ser revisados constantemente a fim de que o modelo ideal sempre esteja sendo executado. O cenário nacional de aplicação da metodologia em questão está sendo amparado pela Associação Internacional de profissionais de BPM (ABPMP Brasil), sendo cada vez mais difundido e discutido nos assuntos estratégicos de gestão organizacional.

Aliado ao *Business Process Management* está a tecnologia. A metodologia traz resultados de automatização imediata, bastando apenas conhecimento sobre notações e técnicas simplificadas que não exigem necessariamente forte atuação de equipes qualificadas em Tecnologia da Informação. O que mais agrega valor na metodologia é que a tecnologia não é mais vista como uma solução e sim como uma ferramenta de execução. Um *software* por si só não traz o resultado, mas o melhor processo dentro de uma ferramenta pode transformar uma organização.

Este artigo tem como objetivo demonstrar a relevância da implantação da metodologia BPM em empresas. O desenvolvimento deste trabalho justifica-se por demonstrar as contribuições de tal metodologia para agregar valor ao negócio. Conforme De Todo e McCabe (1997) com o uso da BPM a empresa passa a ser vista como uma série de processos funcionais interligados. Além disso, estudos de Gartner (2009) indicam que o uso da BPM pode reduzir em até 20% os custos operacionais já no primeiro ano de implementação.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

Apesar de ser um tema relativamente novo na gestão das empresas, existem muitos conceitos, pesquisas e estudos de caso sobre BPM. Nesta revisão, abordaremos alguns dos conceitos que baseiam o estudo aqui apresentado.

Antes de abordar a metodologia BPM, há que se entender o conceito de 'processos', que é o grande protagonista desta forma de gestão. Em linhas gerais,

processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que necessita de uma entrada de dados, adiciona valor à ele e fornece um resultado apurado a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes (Harrington, 1991).

Os processos de negócio podem ser classificados em três categorias básicas: processos primários, que formam as atividades essenciais da organização, ou seja, caracterizam a atuação da empresa no mercado e entrega valor para os clientes; processos de suporte ou sustentação, caracterizados por suportar as atividades essenciais da organização, ou seja, possuir um conjunto de atividades ligadas à infraestrutura e/ou ao gerenciamento de recursos que viabilizam o funcionamento do processo primário; e processos de gerenciamento, responsáveis por medir, monitorar e controlar as atividades do negócio. Os processos de gerenciamento deixam a empresa mais competitiva. (BPM CBOOK, 2013).

Segundo Champlin, fundador da ABPMP Internacional, BPM é uma metodologia gerencial que contempla vários tipos de tecnologia que amparam o gerenciamento por processos numa organização. De acordo com o autor:

Uma organização é um sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado. Cada vez mais aqueles que estão envolvidos no gerenciamento do desempenho corporativo percebem que é o desempenho dos processos e não das áreas da empresa que devem ser o foco central para alcançar verdadeiros resultados. (BRETT CHAMPLIN , CBPP – CBOOK. 2013).

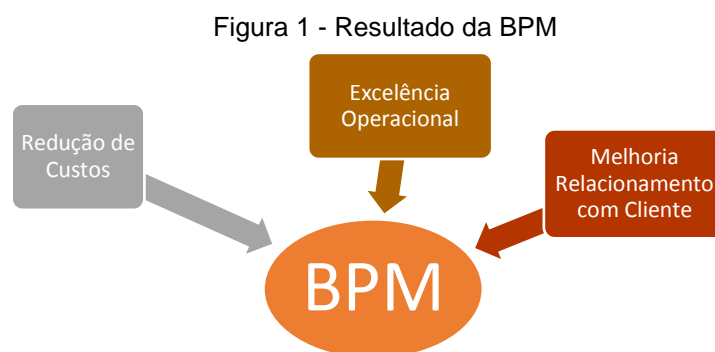
Fato é que a gestão por processos é um claro diferencial na gestão de uma empresa. Muitas organizações trabalham com implantação de um Escritório de Gestão de Processos. Patah, Carvalho e Laurindo (2003) definem EGP como uma estrutura organizacional de projetos a qual se responsabiliza pela aplicação dos conceitos de gestão de projetos dentro de uma organização. Essa estrutura pode se apresentar das mais diferentes formas: desde uma simples área para dar suporte ao gerenciamento de projetos até um importante departamento onde todos os projetos da empresa são projetados, gerenciados e controlados.

A realidade de um escritório de processos na estrutura organizacional ainda não é realidade na maioria das empresas, mas é certo que o gerenciamento por processos vem conquistando cada vez mais espaço como boa prática na gestão.

Afinal, tudo é processo. Este é um dos maiores ativos das empresas. É onde encontramos o “o quê e como fazemos”. É de suma importância considerar a forma, modelo e entrega de valor resultante do processo.

(...) Gerenciamento de Processos de Negócio pretende apoiar as organizações na conquista evolutiva de uma maior maturidade no tema processos e, principalmente, como é possível alcançar a atual “tríplice coroa” organizacional: Redução de Custo, Excelência Operacional e Melhor Relacionamento com Clientes. (Gart Capote, 2012, p. 41)

Assim, pode-se compreender a gestão por processos obcecada em fazer o que deve ser feito, dentro da operação, gestão e suporte de uma organização, para entregar um serviço ou produto da melhor maneira possível, de modo a buscar redução de custos, excelência operacional e melhoria no relacionamento com o cliente, conforme ilustra a figura a seguir.



FONTE: O Autor (2018).

A definição dos processos básicos é muito importante para algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresas, já que grupos serão inseridos a eles, tanto para execução como para gestão. As equipes horizontais, por exemplo, são criadas a partir de unidades que naturalmente se aproximam para completar uma parte do trabalho a ser feito ou um processo dentro da empresa (Graham, 1994).

Conforme Gonçalves (2000) a tecnologia da informação tem um papel fundamental no estudo dos processos empresariais, pois existem diversas ferramentas (*softwares*) que permitem a automação de tarefas e ainda é possível ter diversos controles além da própria execução do processo.

A prática do BPM fornece às organizações uma forma de aumentar a competitividade e sustentabilidade em tempos de incerteza do mercado, aumento da

globalização e em constante mudança nas condições de negócios (DOEBELI et. al, 2011).

A implantação de um sistema de BPM deve estar intrinsecamente ligada aos objetivos estratégicos da empresa, de forma a dar suporte e consolidar esses objetivos. A escolha dos processos-chaves também deve seguir essa orientação, operacionalizando a aquisição e o acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos. (Lourenço, 2006, p. 9)

Para entender alguns casos específicos de trabalhos bem-sucedidos com BPM, foram levantados e analisados os casos a seguir, que se referem a empresas relevantes para o mercado, como Sicredi e ANAC – Agência Nacional de Aviação Civil -. Essas duas empresas tiveram aplicação disciplinada da metodologia que emprega BPM.

Harmon (2012) levantou que, inicialmente, na empresa Sicredi os esforços foram direcionados para a definição das bases metodológicas e seleção das ferramentas a serem utilizadas na modelagem e na automação de processos de negócio. Também, foi o momento da definição dos papéis e responsabilidades do escritório de processos. Paralelamente, algumas iniciativas de melhoria de processos foram conduzidas diretamente pela equipe do escritório de processos em conjunto com os donos dos processos. Além do ganho de eficiência trazido por estes projetos, eles incentivaram a adesão de outras áreas/produtos à dinâmica de gestão de processos; e com o intuito de ampliar as iniciativas de processos e ao mesmo tempo manter uma reduzida equipe no escritório de processos, optou-se pela existência de modeladores nas áreas/donos de processos. Em decorrência disso, houve um grande movimento na capacitação de líderes de processos, em diversas áreas, na metodologia e nas ferramentas institucionais de modelagem e revisão de processos. Esses treinamentos foram desenvolvidos em formato presencial e a distância; também foram instituídos padrões de qualidade a serem seguidos na modelagem de processos e um processo de avaliação e garantia de que estes quesitos estavam sendo atendidos.

Em outro estudo realizado por Almeida (2014) foi analisada a utilização da BPM pela empresa ANAC, já com mais de 3 anos de trabalhos na metodologia. A gestão de processos ocorreu de forma espontânea por uma das superintendências da empresa. De novembro de 2012 a março de 2014, foram padronizados

processos, executadas incontáveis intervenções de melhoria nos processos durante sua padronização e 20 processos passaram por profundas mudanças, visando uma melhoria de larga escala. Além disso, durante esse mesmo período, foi desenvolvido um sistema para controlar, medir, consultar, atualizar e automatizar a execução desses processos, além de integrá-los ao mapeamento de competências. Fatores de sucesso desta etapa: garantia do patrocinador, postura da equipe (a equipe tomou a responsabilidade para si e decidiu que caberia a ela liderar os esforços de mapeamento, padronização e melhoria dos processos da superintendência) e utilização de ferramenta para cadastro/controle dos processos (geração de documentação) e automação.

A revisão de literatura bem como o estudo de casos de empresas que traduzem boas práticas de BPM baseou fortemente o trabalho de implantação da metodologia, em especial a parte de análise dos processos da empresa Snowman Labs.

### **3 METODOLOGIA**

A fim de garantir melhor eficiência em todos os serviços prestados internamente e externamente, para manter a competitividade, tendo uma melhor produtividade e lucros, esta pesquisa, de natureza aplicada, apresenta caráter de ação, que segundo Fonseca (2012) é um processo de pesquisa sistemática com objetivo de transformar as realidades observadas.

O estudo será de forma qualitativa, conforme Goldenberg (1997) não sendo necessário preocupação com representatividade numérica, mas sim, com o aprofundamento da compreensão da organização. Com recorte transversal único, utilizamos entrevistas e grupos focais como estratégia da pesquisa.

### **4 RESULTADOS**

A Snowman Labs é uma empresa de pequeno porte (EPP) da área de tecnologia da informação e seu principal serviço é oferecer e desenvolver soluções *mobile* para uso interno em empresas de médio e grande porte.

Para garantir um crescimento organizado e estruturado, como resultado dessa pesquisa-ação, após entrevistas qualitativas, ficaram definidos todos os processos que já aconteciam, mesmo aqueles não reconhecidos pela diretoria da

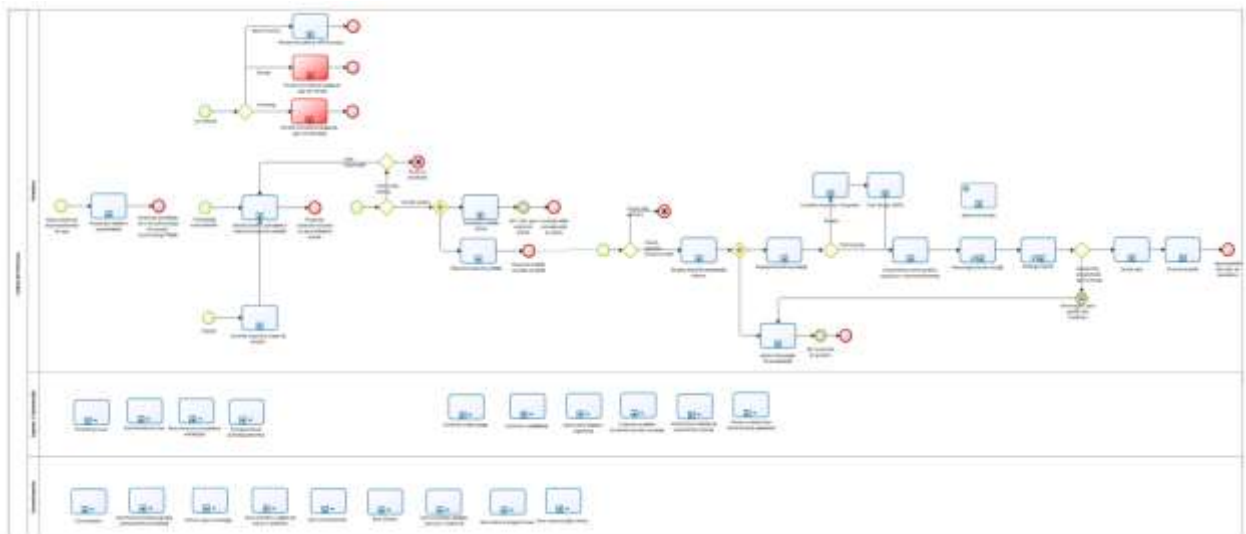


empresa. Os processos foram mapeados e modelados no padrão de notação específica de modelos da metodologia BPM, a notação BPMN – *Business Process Model and Notation*. O mapeamento possibilitou observar a entrada, processamento e saída de informações executadas dentro da empresa, gerando o mapeamento de mais de 30 processos. A figura 2 apresenta todos os processos mapeados e foram separados em três cadeias de processos, indiferente do setor, que são os processos primários, de suporte e gerenciamento. Observa-se todo fluxo da empresa no processo primário, que é onde se gera valor aos clientes. Para representar os processos de suporte e gerenciamento, adicionou-se apenas o nome de cada um dos processos levantados.

Ainda analisando a figura 2, podemos observar nos processos primários, o levantamento de 16 processos, indo desde prospectar clientes e oportunidades até o lançamento de um projeto. Já em suporte/sustentação, foram levantados processos como limpeza e segurança, contratação, tarefas de financeiro e remuneração. E em gerenciamento, processos de gerencia de resultados, clientes e conhecimentos.

Com os processos modelados da forma que são executados, é possível analisar cada etapa, ou instância do processo, para então entender o que precisa para melhorar ou criar no modelo ideal.

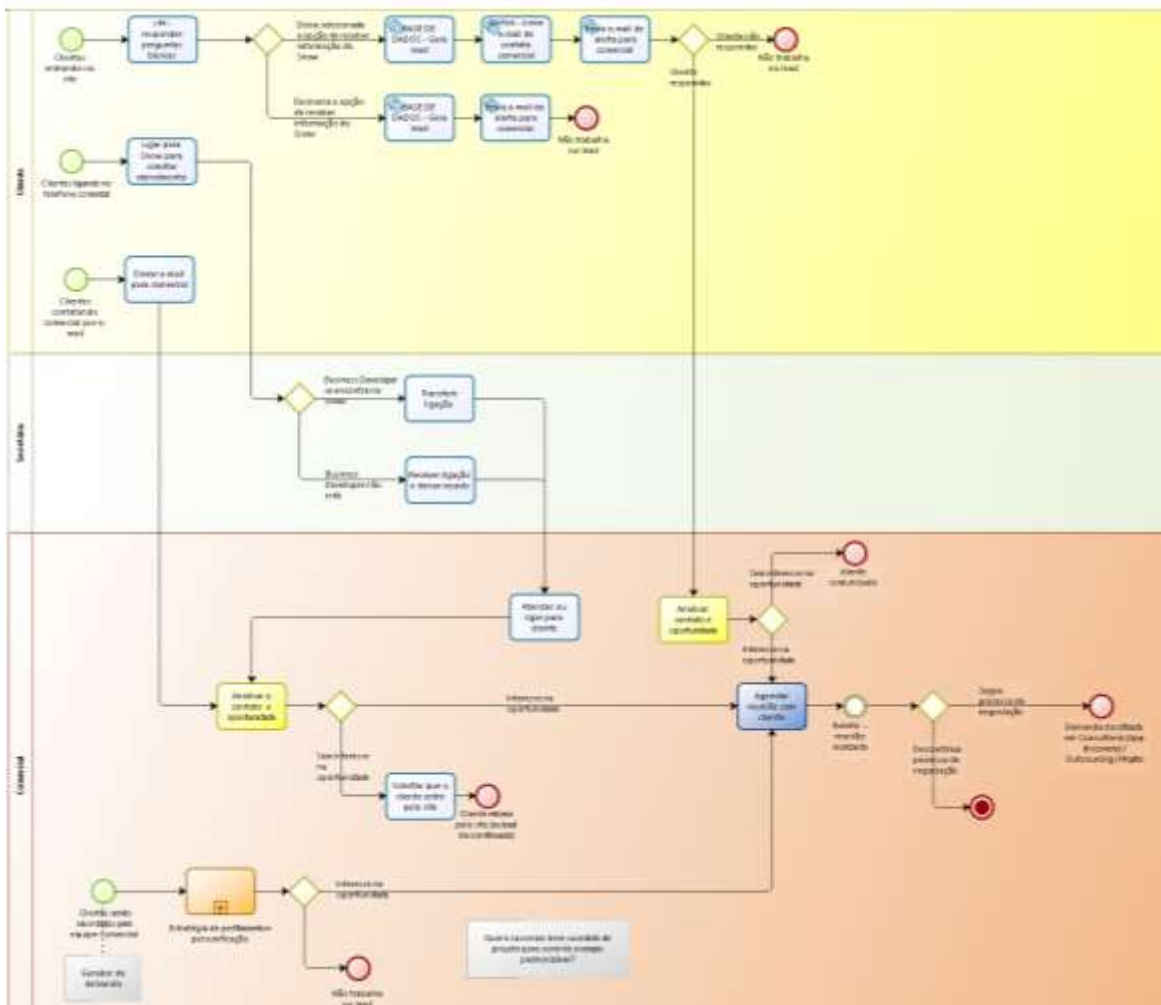
Figura 2 - Mapeamento do Processo Snowman Labs



FONTE: O Autor (2018).

Sabendo que existem mais de trinta processos na empresa Snowman Labs, foram analisadas e sugeridas mudanças nos processos referentes ao comercial. Após novas entrevistas e grupos focais, definiu-se a melhor maneira, na visão empresarial, para os novos processos do comercial. Conforme observa-se na figura 3, o processo foi identificado com personas, para deixar claro exatamente qual momento que cada processo deve iniciar e finalizar, começando pelo cliente acessando o site institucional ou ligando para a empresa, cabendo à secretária fazer o afunilamento e redirecionamento das demandas para o comercial.

Figura 3 - Processo Comercial



FONTE: O Autor (2018).

No trabalho em questão, após a análise dos processos críticos, realizou-se vários apontamentos com as respectivas sugestões de melhoria. O formato para descrever o resultado da análise se deu por apontamentos, descrição, principais perdas e oportunidades. O resultado apurado para os processos do Comercial, está apresentado na tabela 1, conta com diversos apontamentos reais, mostrando os riscos e oportunidades que podem/devem gerar tarefas dentro do planejamento estratégico da organização.

Todas as sugestões de melhoria, ou seja, o levantamento de oportunidades no processo, deram início ao plano de ações específicos para a devida execução. A análise por si só, não transforma, mas o que é feito com o resultado da análise pode ser o diferencial entre empresas más e bem-sucedidas.

Tabela 1 - Apontamentos e oportunidades reais da empresa

Apontamentos	Descrição	Principais perdas	Oportunidades
Prospecção passiva.	A prospecção se dá em modelo reativo ( <i>inbound</i> ) e ainda não existe a busca e captura dos clientes com base em estratégia definida de forma ativa e assertiva. A empresa é receptora de demandas, não geradora.	Possível perda de negócio.	Trabalho com consultoria para definir processos e estratégia perfilamento e personificação para prospecção <i>Outbound</i> .
Simulador no <i>site</i> e geração de <i>leads</i> .	O simulador no <i>site</i> é uma entrada importante para geração de <i>leads</i> . É a mais completa, onde pode-se entender a necessidade básica da demanda, potencial de investimento e dados de contato do cliente.	Ineficiência na coleta inicial de informações da demanda.	*Buscar implantação de fluxo automatizado no Motion.ai; *Melhorar algoritmos de cálculos; *Apresentar na simulação a forma de condução do trabalho e comparações com aplicativos similares para dizer o tempo para execução; * Estilo visual como Arbnb: Cuidar para não ser robotizado demais a ponto de frustrar o cliente.
<i>Leads</i> não trabalhados.	Se o cliente escolhe não receber informações comerciais da empresa, o <i>lead</i> é gerado, mas não é trabalhado. Hoje não existe um mecanismo de classificação destes <i>leads</i> , para, dependendo da oportunidade, ser executada a prospecção ativa	Possível perda de negócio.	Trabalho com consultoria para definir listas para prospecção ativa e uma das entradas poderia ser a de <i>leads</i> descontinuados no <i>site</i> .

	(aproveitando o contato, "a deixa").		
Recebimento de <i>leads</i> por telefone	Hoje a secretária, ou eventualmente outro colaborador que atende o telefone, não coleta informações relevantes para o início da interação comercial. A função se resume em anotar recado ou transferir a ligação para atendimento total do comercial. Não existe ferramenta para registro dos dados do contato, a "passagem de bastão" é feita através do whats app. Desta forma, é possível ocorrer perda de informações, do <i>timing</i> da demanda e, mais grave, frustrar um potencial cliente.	Ineficiência na coleta inicial de informações da demanda.	*Definir <i>script</i> pré-venda para atender e entender o cliente. FOCO NO CLIENTE. *Implantar formulário de registro de contatos que possa ser integrado - para utilização da recepcionista, secretária. (TYPEFORM) *Hunter - preencher diretamente no CRM.
Recebimento de <i>leads</i> por e-mail.	Não existe ferramenta para registro dos dados do contato realizado por e-mail.	Perda de informações de CRM.	
Atores do processo.	A atuação no processo comercial se dá unicamente pelo <i>Business Developer</i> , desde interações simples de contato e levantamentos iniciais ao detalhamento de escopo e negociação contratual.	Subutilização do <i>business developer</i> em atividades / possível perda de negócios / Gargalo.	Trabalho com consultoria ( <i>Outbound</i> ) para definir perfil de profissionais para atuar no processo comercial; <i>Closer</i> – fechar proposta e focar na venda efetiva; <i>Hunter</i> – prospecção, levantamentos iniciais de necessidades, esgotar enquanto o cliente é <i>lead</i> não qualificado.
Analisar contato e oportunidade.	Hoje a análise do cliente e oportunidade se faz pela experiência e <i>feeling</i> do <i>business developer</i> . Não existe estratégia formalizada e institucionalizada. Não existe ferramenta que capture, interprete e classifique a oportunidade através de lógica e algoritmos parametrizáveis. Estratégia na cabeça e não parametrizada em ferramenta.	Possível perda de negócio.	Já está em andamento um trabalho para criar uma inteligência de <i>rating</i> dos <i>leads</i> , conforme parâmetros estratégicos inseridos numa ferramenta (iniciando no excel e depois podendo ser configurada em ferramenta específica).
Agendamento e realização de reuniões.	A reunião é agendada pelo <i>business developer</i> .	Subutilização do <i>business developer</i> em atividades / possível perda de negócios.	Já tem uma ferramenta no calendário <i>Hubspot</i> . A inclusão de um <i>hunter</i> será crucial para tornar mais produtiva a reunião. Só passará para o <i>closer</i> quando estiver maduro

			(PIPEFY - automatizar com critérios de classificação para "próxima etapa").
Agendamento e realização de reuniões.	Independente da forma em que a prospecção é iniciada, o processo prevê agendamento de reunião para interação pessoal e formal com o cliente para entender as necessidades e tipo da demanda.	Possível ineficiência de processo.	<i>Pipeline</i> será melhorado para identificar quais as instâncias em que o cliente está.
Gestão do processo de prospecção.	Ferramentas de CRM: <i>Hubspot</i> para as rotinas da operação comercial e <i>Pipedrive</i> para gestão comercial. Além disso, a funcionalidade <i>Right inbox</i> (gmail).	Falta de controle e consequente impacto negativo em ações de melhoria e tomadas de decisão.	Por hora, é necessário utilizar as duas ferramentas.
Comunicação ao cliente.			
Demanda classificada em Consultoria ( <i>App discovery</i> ) / <i>Outsourcing</i> / Projeto).	Ao finalizar uma reunião com entendimento claro do escopo da demanda do cliente, será classificado o modelo de trabalho específico, podendo ser: *consultoria ( <i>app discovery</i> ) - não necessariamente antecede o desenvolvimento efetivo de um app. É um produto aleatório do portfólio que não é foco, mas pode ser essencial para gerar valor na construção da ideia do app; * <i>Outsourcing</i> ; *Projeto com escopo definido -	Dificuldade na classificação do modelo de atuação na demanda / ineficiência devido a inadequação do processo de cada modelo.	Criar questionário para classificar assertivamente o modelo de demanda. Levantar quais fatores/critérios que induzem o tipo de demanda correto. (Número de funcionalidades, complexidade, número de horas médio, documentação atualizada); Se o cliente não tiver o mínimo, deverá ser classificado como <i>app discovery</i> .

Fonte: O Autor (2018).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na revisão literária, estudos de caso e aplicação prática da metodologia, este estudo permitiu confirmar a boa prática da BPM e a importância da revisão minuciosa dos processos da empresa. Como os processos estão entre os principais ativos da empresa, eles podem contribuir tanto para o sucesso quanto

para a ruína. Eles podem revelar o diferencial onde tudo funciona com harmonia e eficiência ou nos gargalos que geram custos e insatisfação dos clientes.

A empresa analisada, Snowman Labs, continua com desafios para encontrar melhorias em todos os outros processos que executa e a tarefa mais difícil é encontrar formas de se mover em meio a disciplina BPM. Fica como sugestão a implementação de *softwares* para aplicar, automatizar e gerenciar os processos com BPM, também chamado de BPMS - *Business Process Managment Suites*.

A falta de conhecimento e clareza sobre o conceito de processo e a aplicação apenas pontual dessa disciplina na gestão das empresas podem explicar parte dessa limitação na obtenção de resultados das organizações. A importância em trabalhar com a visão de processos aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos e serviços que agregam mais valor.

## REFERÊNCIAS

JESTON, JOHN, NELIS. **Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations**. Editora Butterworth-Heinemann, 2008.

SMITH, HOWARD, FINGAR. **Business Process Management: The Third Wave**. Editora Meghan Kiffer Pr, 2006.

SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JUNIOR, J. V. **Afinal, o que é *Business Process Management (BPM)*? Um novo conceito para um novo contexto**. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação, v. 7, n. 2, art. 9, p. 1-19, 2008.

DE TORO, I.; MCCABE, T. **How to stay flexible and elude fads**. *Quality Progress*, v. 30, n. 3, p. 55-60, 1997.

PATAH, L. A.; CARVALHO, M. M. **O Processo de Implementação de um Project Management Office**. In: SEMINÁRIO GESTÃO DE PROJETOS, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: SUCESU-SP, 2003.

GONCALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. Rev. adm. empres. [on-line]. 2000, vol.40, n.1, pp.6-9. ISSN 0034-7590. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000100002>. Acesso em: 20 de Fevereiro de 2018

HARRINGTON, H. James. **Business process improvement**. New York: McGraw Hill, 1991.

BRETT CHAMPLIN. **CBPP – CBOK**. 2013.

CAPOTE, G. **BPM Para Todos** - Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio. 1. ed. Rio de Janeiro : 2012.

GRAHAM, Morris, LEBARON, Melvin. ***The horizontal revolution***. San Francisco: Jossey-Bass, 1994.

ALMEIDA, **7ª edição da BPM Global** – O caminho trilhado pela Anac na implantação da gestão de processos, 2014, p. 19.

Harmon, **4ª edição da BPM Global** – Estudo Sicredi, 2012, p. 6

PIZZA, **A metodologia Business Process Management (BPM) e sua importância para as organizações**, SÃO PAULO, 2012

DOEBELI,G., FISHER, R., GAPP, R.; SANZOGNI, L. ***Using BPM governance to align systems and practice***. Business Process Management Journal. v.17, p.184-202, 2011.

COSTA, **O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial**, 2006