

MARX, Karl. *O capital*, Volume I, livro primeiro, tomo 2, capítulo XXIII, São Paulo: Abril Cultural, 1984.

SWEEZY, P. M., *Teoria do Desenvolvimento Capitalista*, São Paulo: Abril Cultural, 1983

## **BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

Mariana Roveri Giollo, Carlos Eduardo Câmara<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup>Mariana Roveri Giollo – Aluna do curso de Sistemas de Informação – Unianchieta  
Dr. Carlos E. Câmara – Professor do curso de Sistemas de Informação – Unianchieta

## **RESUMO**

Este artigo consiste no estudo de Gerenciamento de Processos de uma organização, com a utilização de uma solução de Gestão de Processos: o BPM, que apresenta melhores práticas realizadas para a análise, definição, execução e administração dos processos. Utilizando como método o BPM e aplicando o BPMN, que é um padrão para modelagem de processos permite à empresa modelar seus processos do início ao fim, sejam internos ou externos.

A primeira análise realizada na empresa resulta na definição do modelo “*AS IS*” e com a aplicação das técnicas de melhoria do processo, é possível identificar falhas, gargalos e redundância na execução do processo e desenvolver a partir disso o modelo “*TO BE*”, com o objetivo de reduzir tempo, gastos e desperdício de recursos da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** BPM; BPMN; Modelo AS IS; Modelo TO BE.

## **INTRODUÇÃO**

*Business Process Management* determina estratégias de gestão e modelagem de processos, a partir da construção de fluxos (*workflow's*) define suas atividades e suas interações, uma vez que dentro da sua modelagem existem elementos que definem a execução e interação de todos os elementos relacionados ao processo (humanos e automáticos).

A existência do BPM decorre da evolução dos processos empresariais e da necessidade de mitigar problemas operacionais e burocráticos visando atender a evolução dos processos tecnológicos, possibilitando a integração de serviços.

A partir da visão estratégica o modelo de evolução e correção de falhas é aplicável. O BPM em sua definição obriga que a prática de visão estratégica seja feita (para obter as modelagens *AS IS* e o *TO BE*).

A partir de um processo real (execução de serviço de cerimonial) foi possível aplicar a visão estratégica de modelagem de processo utilizando o BPM como ferramenta, e com isso foram desenvolvidos os modelos *AS IS* e *TO BE*.

O *AS IS* é a modelagem do processo atual, seguindo as regras definidas para atribuição de responsáveis, tempos e aplicativos relacionados, com o objetivo de identificar os pontos falhos dentro deste processo.

Fazendo uma análise estratégica dos pontos falhos identificados no *AS IS* é possível fazer a construção de um novo modelo de processo, que elimina as falhas. Esta modelagem é chamada de *TO BE*.

## **DEFINIÇÃO BPM**

O BPM é uma metodologia, um conjunto de práticas que se baseiam no fato de que os processos são contínuos e mais importantes do que integrar os processos internos, é controlar os processos externos (que ocorrem com fornecedores, clientes, etc.). Com o BPM, é possível analisar, definir, executar e administrar os processos, tornando possível a interação entre as pessoas e diversas aplicações informatizadas. Possibilita que as regras de negócio na forma de processos sejam remodeladas pelas próprias áreas de gestão, sem a interferência das áreas técnicas.

O BPM integra todas as evoluções e conceitos de Gestão de Processos. Permite adaptar os processos de negócios à tecnologia existente na empresa e auxilia os usuários a modelarem, automatizarem e gerenciarem seus próprios processos.

### **BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION (BPMN)**

*Business Process Modeling Notation* é um padrão para modelagem de processos. Consiste em uma técnica especialmente voltada para a definição e documentação de processos de negócio com padrões de notação definidos.

O BPMN possui um único modelo de diagrama, chamado de *BPD* ou *DPN*. Um dos objetivos do BPMN é criar um mecanismo simples para o desenvolvimento dos modelos de processos de negócio e ao mesmo tempo poder garantir a complexidade inerente aos processos. E dessa maneira, fornecer uma notação padronizada que seja compreensível por todas as partes interessadas no negócio, incluindo analistas do negócio, que são responsáveis por criar e refinar os processos, os colaboradores técnicos, que são responsáveis para executar os processos, os gerentes de negócio, que são responsáveis por monitorar e controlar os processos. Por meio da notação BPMN, deve ser possível mapear os processos internos e externos da empresa (BARBARÁ, 2006).

### **MODELAGEM “AS IS” E “TO BE”**

Modelagem é a atividade de desenhar, construir modelos que representam a realidade. Estes modelos são utilizados para desenhar os processos de negócio de uma organização, podendo assim, melhorar o entendimento sobre aquele processo.

Com o modelo desenhado, é possível ensinar outras pessoas sobre aquele processo, com mais facilidade de entendimento e visão, com isso treinar outros colaboradores mais

facilmente. É possível aos gestores, diretores e analistas discutir, compreender os processos, apoiar a melhoria contínua, identificar falhas e ruídos no processo e especificar sistemas de informação.

Na notação *BPMN*, existem duas fases de modelagem e desenho dos fluxos. O modelo *AS IS* é desenhado na primeira fase e nesse momento se desenha o fluxo do processo como realmente é executado contendo erros e acertos, sem nenhuma alteração na forma como as atividades são realizadas, por mais simples que pareça a alteração. A documentação do processo é muito importante para identificar pontos positivos e negativos. Sendo assim, torna-se difícil partir para a melhoria sem compreender o que realmente precisa ser melhorado, e os pontos de atenção, pois o problema identificado em uma determinada etapa pode ser consequência de outra, e se o fluxo não estiver claro e as relações não forem analisadas, corre-se o risco de os erros persistirem. O modelo *AS IS* é importante para conhecer e compreender como os processos realmente acontecem dentro da empresa. Para poder analisar, priorizar os problemas que devem ser solucionados e, a partir disso, obter um processo bem estruturado.

Para modelar um processo é necessário selecionar os processos que serão mapeados, identificar seus responsáveis, participantes e especificar quais recursos serão necessários. É necessário saber quais informações são relevantes para o entendimento do processo como um todo.

No segundo momento, é desenhado o fluxo no modelo *TO BE*. Para o desenvolvimento desse fluxo são realizadas análises e discussões em cima do modelo *AS IS*, com o objetivo de melhorar o processo em questão, inová-lo ou mesmo questionar se ele se faz necessário e, se de fato atende às necessidades da empresa. O desenho *TO BE* trata-se do modelo ideal, de um processo mais eficiente, em que pretende-se otimizá-lo, inová-lo e verificar se de fato agrega o valor necessário a organização (BALDAM, 2009).

## **ESTUDO DE CASO**

A aplicação do estudo foi realizada em uma Empresa de Cerimonial. Para a modelagem dos processos foi utilizado o Business Process Modeling Notation (*BPMN*), e a definição das atividades e do fluxo do processo foi realizada em cima do processo principal da empresa.

Primeiramente, foi realizada uma análise no processo atual da empresa, contendo seus pontos positivos e negativos sem ser feita nenhuma melhoria. Obtendo através disso a modelagem *AS IS*.

A partir do modelo *AS IS*, foram identificados alguns pontos falhos, que poderiam trazer algum tipo de prejuízo para a empresa, sendo assim, foram aplicadas técnicas de melhorias e com isso desenvolvido o modelo *TO BE*, com o objetivo de otimizar e melhorar o processo, evitando que estas falhas ocorram durante a execução.

## DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Para a aplicação do conceito BPM e da Notação BPMN estudada anteriormente, foi analisada uma empresa, a qual não possuía seus fluxos de processos bem definidos para o gestor, e nem para os funcionários. Por esse motivo, eram criadas muitas situações de conflitos e impasses por falta de comunicação entre funcionários/clientes, clientes/gestor e até mesmo entre funcionários/gestor.

O foco da empresa escolhida para análise é o contato diretamente com o cliente, através de reuniões, planejamentos, e-mails e contatos telefônicos. E, quando há tais falhas de comunicação interna, muitas vezes estas acabam sendo transmitidas ao cliente. Seja por alguma informação incorreta, confusão de informações ou até mesmo pela insegurança transmitida no momento de conversar com o cliente e não ter conhecimento do que já foi acordado ou definido com o gestor.

Neste caso em específico, a empresa selecionada trabalha com Eventos. Dessa forma, é imprescindível ter todos os detalhes muito bem definidos e claros, entre cliente e gestor. As reuniões têm como objetivo montar todo o planejamento, o roteiro, com horários definidos. Neste momento, é muito importante que o gestor consiga entender todos os detalhes que o cliente “sonha e idealiza” para aquele evento. É importante o esclarecimento de todas as dúvidas para ambos. E, para que se tenha clareza nas informações, também é necessário haver comunicação interna, entre funcionários e gestores, pois se houver alguma falha de comunicação, dependendo do nível desta falha cometida, pode ser fatal para o sucesso do evento e a satisfação do cliente.

Com o intuito de melhorar os processos internos e, para que esses possam ser refletidos externamente, foi realizada uma análise nos processos da empresa do funcionamento atual, seguindo a metodologia BPMN e todos os conceitos estudados sobre BPM. No início da análise e modelagem, foi desenvolvido um modelo *AS IS*.

## Atores e elementos identificados

Cliente	Responsável por iniciar o fluxo do processo. O processo se inicia quando o Cliente entra em contato com a empresa (por meio de email ou telefone).
Secretária	É o primeiro contato do Cliente. Responsável por intermediar e manter o contato entre o Cliente e a Cerimonialista, fazer a contratação das recepcionistas para a recepção no dia do evento.  A Secretária atua também na Confirmação de Presença, pois se a conformação for passiva, é ela quem atenderá os convidados e confirmará a presença dos mesmos. Caso a confirmação seja ativa, ela entrará em contato com os convidados relacionados numa lista de presença.
Cerimonialista	Responsável pela coordenação de funcionários e pelos contratos da empresa com os Clientes. No dia do Evento, ela é responsável por acompanhar a montagem.
Recepcionistas	Responsáveis por estarem presentes no dia do Evento. Elas recebem o planejamento na semana do evento, para que possam ter conhecimento dos acontecimentos que deverão ocorrer no Evento e são responsáveis por acompanhar todos esses acontecimentos, anotar os horários para a geração do Relatório Final e auxiliar outras tarefas ou procedimentos necessários no Evento.

## Características da Empresa

- Na contratação do serviço de Cerimonial, é necessário que o Cliente entregue uma cópia de cada contrato para a empresa de Cerimonial, para que seja possível certificar na montagem do Evento que, a decoração, o Buffet, o DJ ou a banda, a iluminação estão de acordo com o contrato feito pelo Cliente.
- Existem dois serviços prestados pela empresa que são: **Cerimonial para o dia** ou **Assessoria**. Na primeira opção, a **Cerimonialista** acompanhará todo o

desenvolvimento do Evento e, no dia do **Evento**, desde o seu início (montagem) até o fim. E no segundo, o **Cliente** será acompanhado ou assessorado nas reuniões com os fornecedores que julgar necessário, como por exemplo, decoração, Buffet, som, e o acompanhamento no dia do evento será da mesma forma, a **Cerimonialista** acompanhará todo desenvolvimento do **Evento** desde o seu início até o fim.

## DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS AS IS

Como demonstra o fluxo ilustrado na figura abaixo, no primeiro contato feito pelo Cliente com a empresa, a Secretária agenda uma reunião com o Cliente que é realizada com a Cerimonialista. Nesta reunião, a Cerimonialista apresenta os serviços ao cliente. Nesse momento, o Cliente decide por Assessoria ou Cerimonial para o dia.

Nesta reunião, o cliente também escolhe confirmação Ativa ou Passiva. Após essas duas decisões, a Cerimonialista gera o contrato e apresenta ao cliente.

O cliente analisa o contrato e se decidir contratar o serviço, assina o contrato, caso contrário o cliente pode levar o orçamento para reavaliar e a reunião é encerrada.

Após a assinatura do contrato, se for (serviço de) no caso da Assessoria, a secretária agenda as visitas com os fornecedores, que neste caso, são acompanhadas pela Cerimonialista.

Duas semanas anteriores à data do evento, a secretaria faz o agendamento da reunião de planejamento. Nesta reunião, é desenvolvido o planejamento, que deve conter todos os acontecimentos, como por exemplo: horário de início do evento, início do coquetel, início do jantar, agradecimentos, abertura da pista de dança, que são definidos e solicitados pelo cliente. Após o planejamento desenvolvido, a secretária faz a contratação das recepcionistas para o evento (a quantidade de recepcionistas é definida em função da quantidade de pessoas convidadas para o evento e de sua complexidade).

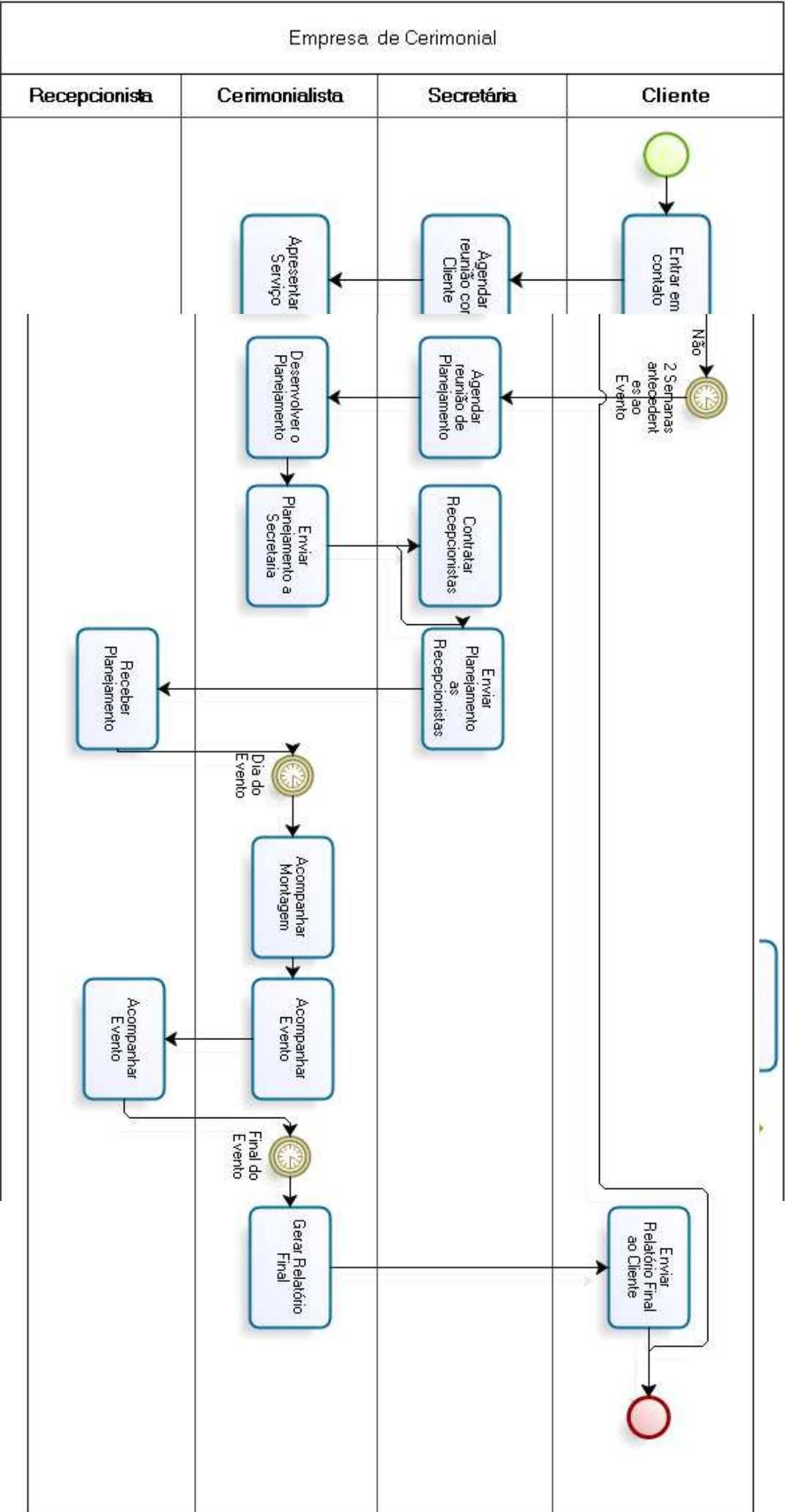
Na semana do evento, as recepcionistas contratadas, recebem o planejamento via email.

Na data do evento, a Cerimonialista faz o acompanhamento da montagem, e o acompanhamento do evento do início ao fim.

Ao término do evento, é gerado um Relatório Final com todos os horários relacionados aos acontecimentos que foram definidos no planejamento, e se houve alguma (ocorrência) problema ao decorrer do evento, também é descrito nesse relatório, que é enviado ao cliente.







## MELHORIAS E MODELAGEM TO BE

Após o desenvolvimento do modelo AS IS, foram realizadas algumas análises e alguns pontos que necessitavam de melhorias foram identificados. O modelo AS IS facilitou na identificação de alguns pontos críticos e falhos que haviam na empresa que poderiam causar algum tipo de prejuízo. Os problemas identificados foram:

- Falta de comunicação com o Cliente que não retornava sobre a contratação do serviço, ou seja, quando um Cliente recebia o orçamento e não retornava a resposta sobre a contratação ou não do serviço, a Empresa não entrava em contato para ter um *feedback* do Cliente. Sendo assim, foi aplicada uma melhoria neste processo, que consiste em, passados dois dias da primeira reunião na qual foi apresentado o serviço e gerado o orçamento, a Secretária deve entrar em contato com o Cliente para obter um *feedback* do motivo pelo qual não retornou, podendo ser, esquecimento, insatisfação com o valor do contrato ou com algum serviço apresentado. Sendo assim, essa é uma forma de obter a opinião dos clientes, sejam positivas ou negativas, mas que de alguma maneira possam contribuir em melhorias dos serviços para a evolução da empresa.

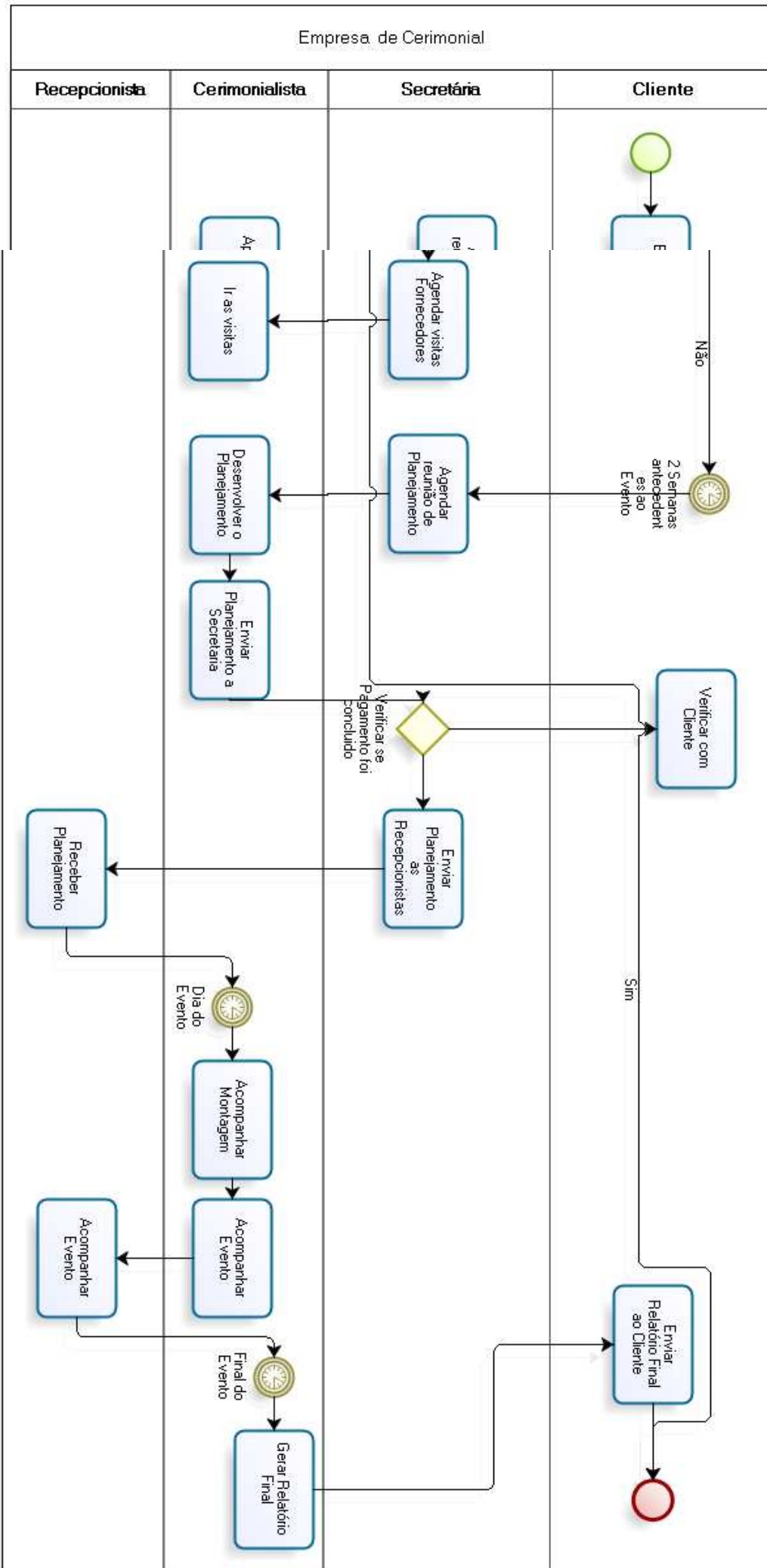
- Referente ao pagamento feito pelos Clientes, uma das regras da Empresa, é que o pagamento esteja 100% realizado até a data do evento. Isso não era questionado em momento algum, pois não se tinha controle dos Clientes que pagavam e dos Clientes que não pagavam. Este problema sendo identificado, foi realizada uma melhoria no processo que consiste na validação ou não do pagamento realizado pelo Cliente antes do evento ser realizado. Neste caso, a Secretária deve verificar se o pagamento do serviço contratado foi concluído e, caso não tenha sido, deve-se entrar em contato com o Cliente para verificar a situação. Este processo deve ser executado logo após a reunião do desenvolvimento do planejamento, que deve acontecer até duas semanas antes da data do evento.

- Referente à contratação das Assistentes, que trabalham no dia do evento, a contratação antes era feita após o desenvolvimento do planejamento, então faltava muito pouco tempo para a data do evento e, poderia causar problema na contratação como falta de disponibilidade da Recepcionista, por exemplo, na data do Evento. Então para melhorar este procedimento, a contratação das recepcionistas deve acontecer logo em seguida da contratação do serviço, pois caso haja algum problema, há tempo hábil para solucioná-lo.

## DIFERENÇAS AS IS X TO BE

<p>O cliente analisa o contrato e se decidir contratar o serviço, assina o contrato, caso contrário o cliente pode levar o orçamento para reavaliar e a reunião é encerrada.</p>	<p>O cliente analisa o contrato e se decidir contratar o serviço, o cliente decide a forma de pagamento e assina o contrato, caso contrário o cliente pode levar o contrato para reavaliar e a reunião é encerrada. Após dois dias, se o cliente não retornar o contato, a <b>secretária deve entrar em contato</b> com ele para ter um <i>feedback</i>. Caso o cliente queira contratar o serviço, então o processo volta ao ponto de assinar o contrato, caso contrário, o processo é encerrado sem a contratação do serviço.</p>
<p>Após o planejamento desenvolvido, a secretária faz a contratação das recepcionistas para o evento (a quantidade de recepcionistas é definida em função da quantidade de pessoas convidadas para o evento e da complexidade do evento).</p>	<p>Após a assinatura do contrato, a secretário deve <b>contratar as recepcionistas</b> para o evento (a quantidade de recepcionistas é definido em função da quantidade de pessoas convidadas para o evento e da complexidade do evento). Se for no caso da Assessoria, a secretária agendará as visitas com os fornecedores, que neste caso, são acompanhadas pela Cerimonialista.</p>
<p>Na semana do evento, as recepcionistas contratadas, recebem o planejamento via email.</p>	<p>Na semana do evento, as recepcionistas contratadas, recebem o planejamento via email. E a secretário verifica se o <b>pagamento</b> foi concluído, caso não tenha sido, ela devera entrar em contato com o cliente para verificar a conclusão do mesmo.</p>

Empresa de Cerimonial



## CONCLUSÃO

Após uma pesquisa bibliográfica sobre BPM e sobre aplicações das técnicas BPMN, foi desenvolvido o modelo AS IS, com foco nos processos atuais da empresa, onde foram identificados alguns pontos falhos na execução destes processos. Tais pontos afetavam diretamente o rendimento do serviço, o atendimento ao cliente e a própria gestão do negócio.

Como resultado dessa aplicação, foi possível avaliar e identificar os pontos positivos e negativos no fluxo do processo da empresa, como também perceber o quanto é importante para as empresas, modelarem e documentarem seus processos a fim de obterem um conhecimento do funcionamento de seu próprio organismo empresarial. Muitas vezes pequenas falhas podem contribuir em um grande prejuízo para a empresa. A gestão dos Processos de Negócios, também facilita à empresa, fornecer treinamentos e mostrar o fluxo dos processos a pessoas não especializadas no assunto de forma simples, mesmo sobre processos complexos. Com o desenho de como o processo funciona atualmente (*AS IS*), foi possível realizar análises e debates, em busca de melhorar o processo, tornando-o mais otimizado e atendendo de maneira satisfatória as necessidades da empresa, a partir disso foi definido o modelo TO BE. As análises de melhoria na modelagem do TO BE, teve por objetivo de reduzir recursos, tempo e processamentos desnecessários e alterar o processo de forma a atender algumas falhas que haviam no processamento e que resultavam em problemas diariamente para a empresa.

A Gestão de Processos tem se tornado uma necessidade para as organizações e possibilita a empresa estar preparada para atender as exigências do mercado, através da sua flexibilidade em atender as necessidades de mudança dentro do tempo hábil, tornando um diferencial e possibilitando uma gestão eficiente no atendimento de seus clientes.

## **REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA**

BARBARÁ, S.; et al. *Gestão por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BALDAM, Roquemar, et al *Gerenciamento de Processos de Negócios. BPM - Business Process Management*. São Paulo: ÉRICA, 2007.

BPM Brasil. Disponível em <<http://bpmbrazil.com.br/>>. Acessado em Outubro de 2010.