

**Tecnologia, inovação e sustentabilidade:
50 anos de Cursos de Tecnologia no Brasil.**

**Gestão com BPM (Business Process Management) no suporte
às mudanças em uma pequena empresa de serviços**

Adani Cusin Sacilotti¹, André Pacheco²; Beatriz Rodrigues Sacho³; Cassiano Henrique Martini⁴; Vagner Banaco⁵

Resumo - Segundo IBGE (2018), estudos indicam que 72% das empresas que ingressaram no mercado fecharam suas portas antes do quinto ano de vida. O propósito desse trabalho é analisar as técnicas de modelagem de processos e a aplicação de soluções de software de automação de processos em uma pequena empresa de serviços. Para este estudo de caso, de caráter exploratório, foram desenvolvidos formulários para documentar os processos da empresa, bem como o levantamento e as alterações necessárias, também foram feitas simulações de mudança via software Bizagi. Foram observadas na análise dos resultados a redução de custos e o ganho de produtividade, tornando viável a reestruturação nos moldes da gestão por BPM.

Palavras-chave: Gerenciamento de Processos, Melhoria de Processos, BPM, Melhoria Contínua.

Abstract - According to IBGE (2018), studies indicate that 72% of companies that entered the market closed their doors before the fifth year of life. The purpose of this paper is to analyze process modeling techniques and the application of process automation software solutions in a small service company. For this exploratory case study, forms were developed to document the company's processes, as well as the necessary survey and changes, and simulations of change via Bizagi software. Costs and productivity gains were observed in the analysis of the results, making it possible to restructure the management process by BPM.

Keywords:

Process Management, Process Improvement, BPM, Continuous Improvement.

¹ Fatec - Jundiaí – adani.sacilotti@fatec.sp.gov.br

² Fatec - Jundiaí – andrepacheco82@yahoo.com

³ Fatec - Jundiaí – beatriz.sacho@fatec.sp.gov.br

⁴ Fatec - Jundiaí – cassianomartini@hotmail.com

⁵ Fatec - Jundiaí – vagner.banaco@fatec.sp.gov.br

1. Introdução

Do total de 660,9 mil empresas que nasceram em 2011, 492,8 mil (75,2%) sobreviveram em 2012; 426,2 mil (64,5%), até 2013; 346,8 mil (52,5%), até 2014; 300,2 mil (45,4%), até 2015; e 251,1 mil (38,0%) sobreviveram até 2016. Assim, após cinco anos da entrada no mercado, verifica-se que 38,0% das empresas entrantes em 2011 sobreviveram até 2016. (IBGE 2018).

Esses são alguns dos resultados do estudo Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2016, que, com base nas informações do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, permite analisar a dinâmica empresarial por meio de indicadores de entrada, saída, reentrada e sobrevivência das empresas no mercado, pessoal ocupado assalariado, estatísticas das empresas de alto crescimento e gazelas (empresas de alto crescimento com até cinco anos de idade no ano de referência) além de indicadores relativos às unidades locais das empresas e atividades.

Observou-se também uma relação direta com o porte: empresas com mais pessoas ocupadas tendem a permanecer mais tempo no mercado, enquanto nas faixas de menor porte as taxas de sobrevivência são menores. Após cinco anos da entrada no mercado, a sobrevivência foi de 31,1% nas empresas sem pessoal ocupado assalariado; 55,7% na faixa de 1 a 9 pessoas e, na faixa de 10 ou mais pessoas ocupadas, foi de 65,2%.

Nesse período, as seções de atividades que apresentaram as mais altas taxas de sobrevivência foram saúde humana e serviços sociais (55,8%), e atividades imobiliárias (49,4%). Já a taxa de sobrevivência do Comércio esteve entre as mais baixas no período (36,1%).

Diante do cenário amplo apresentado no estudo Demografia das Empresas 2016, foi feita a escolha do setor de serviços como objeto de estudo desse trabalho acadêmico, mas para o mesmo obter resultados que de alguma forma possam ajudar a minorar esse cenário danoso, optou-se por dar especial atenção a como a modelagem de processos de negócios e adoção de software de automação de processos poderia contribuir para que empresas de pequeno porte do setor de serviços possam transpor a barreira da sobrevivência e consigam buscar o crescimento efetivo.

2. Referencial Teórico

Um negócio, não importa o ramo e o tamanho, só tem sucesso ao criar e estruturar processos para que tudo funcione da melhor maneira possível. As palavras são de Zica Assis, fundadora do Instituto Beleza Natural, durante a abertura do terceiro evento do Movimento Empreenda, em 2013, na cidade do Rio de Janeiro.

Ao trabalhar com processos, afirma Zica (2013), o empreendedor entende como funciona a sua empresa e descobre seus erros e acertos. Um pequeno negócio precisa da união da família, da vontade de empreender e de sorte. Mas ele só vai dar certo se tudo for muito profissional, diz.

Zica (2013) conta a própria história para exemplificar o que pede aos empreendedores. Meu negócio, que nasceu da vontade de ter um cabelo bacana para não sofrer preconceito no trabalho, só cresceu quando eu tive a ajuda da minha sócia, Leila Velez, que trouxe a cultura de processos de trabalho do McDonald's, diz.

A rede de lanchonetes, diz Leila (2013), só consegue ser grande e ter um grande público porque investe em processos para atender as pessoas, fazer os lanches, treinar os funcionários, entre outras coisas. Quando era funcionária, eu ficava encantada com as coisas funcionando. Não tive dúvidas, levei aquela experiência do mundo do hambúrguer para o mundo da beleza, afirma Leila (2013).

Ao implementar a cultura de processos no Instituto Beleza Natural, Leila e Zica conseguiram baratear os produtos e os serviços da marca para atingir o público que elas sempre quiseram: a classe C. Hoje, tem caravana de pessoas de vários estados para visitar nossos institutos e consumir nossos serviços e produtos, diz Zica (2013). Fora isso, a gente capacita os profissionais para as funções mais apropriadas, diz.

A definição de processos pode ter vários vieses conforme a formação empresarial ou de negócios de quem pretende defini-los.

Para Hammer e Champy (1994), processos compreendem um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Gonçalves (2000) define processos como qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico.

Se analisar como Davenport (1998), a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificadas, enfim, uma estrutura para ação, definem o que são processos.

Todos os citados estão corretos, isso é algo reconhecido, o que nos leva a entender a importância dos processos e como defini-los, estabelecendo todas as atividades e necessidades desde seu início até o encerramento, torna-se crucial para serem bem-sucedidos.

Nesse contexto o Gerenciamento de Processos de Negócios ou Business Process Management (BPM) é ferramenta imprescindível.

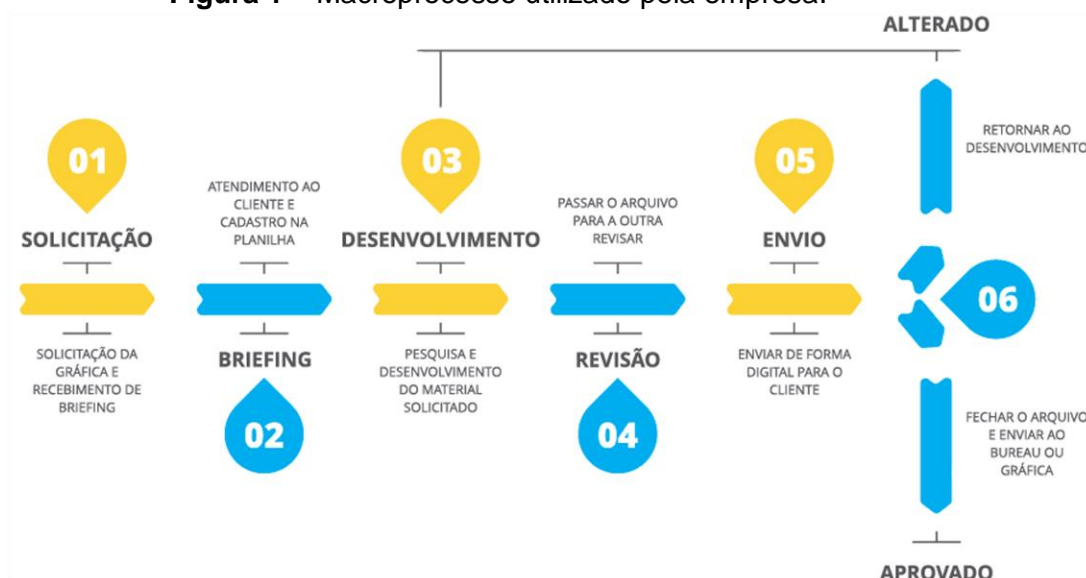
O BPM CBOK® reconhecido como principal livro de referências sobre o assunto trata o BPM como uma disciplina gerencial que pode ser aplicada em

empresas de qualquer porte e que se aplicada com sucesso, integra e transforma cultura da organização, moldando a forma como o negócio opera (ABPMP,2013).

3. Método

A escolha da empresa Design Express para estudo de caso ocorreu por ser uma pequena empresa, com alguns processos já estabelecidos, como apresentado na figura 1, e por ser do setor de serviços para indústria, pois trata-se de um estúdio de design gráfico.

Figura 1 – Macroprocesso utilizado pela empresa.



Fonte: Empresa Design Express

Para cumprir o objetivo desse trabalho, esse estudo de caso de caráter exploratório teve com meios de investigação as entrevistas semiestruturadas e formatação de formulários especialmente criados para condução das entrevistas e formatação do “AS-IS” e do “TO-BE” como exemplificado na Figura 2.

As entrevistas foram feitas em profundidade, evitando-se perguntas que pudessem dirigir respostas para o que se tem em mente. Procurou-se dialogar com o entrevistado dentro de um campo descontraído, em que se propiciou o máximo de liberdade de expressão (TRIGO,1992).

O primeiro passo para definir um novo processo ou atualizar um que já exista é criar um entendimento comum do estado atual ("AS-IS") do processo e como ele cumpre seus objetivos. Esse entendimento é alcançado por meio da análise de processos.

Figura 2 – Formulário AS/IS – TO/BE.

Documentação AS IS/TO BE



Processo: Desenvolvimento
Subprocesso: Execução do serviço
Responsáveis: Designer 1 e Designer 2
Tempo: 1 hora e 30 minutos

Pontos fortes:

Atendimento único

Agilidade

Pontos de atenção:

Pouca rotatividade

Atendimento oneroso

() Atualização (ajuste de informações no subprocesso existente)

(X) Redesenho (mudança no fluxo do subprocesso)

() Nenhuma das acima (subprocesso não precisa ser corrigido ou modificado)

Com base nos Níveis de Desempenho da tabela acima para este período de acompanhamento, as Metas de Comportamento precisam/não precisam ser ajustadas.

Criação: Necessidade de análise do público alvo / adequações ao tipo de trabalho / finalidade do material.

Alteração: Necessidade de adaptação do arquivo enviado ao solicitado. Chamado o processo 4(Alteração).

Finalização: Realizada a revisão dos textos / formatos e cores.

Problema encontrado	Solução proposta	Impacto do sim ou não	Escalabilidade	
			Gravidade x Tempo	
Sobrecarga de tarefas para os Designer	Distribuição de tarefas por perfil funcional	Sem a implantação não haverá incremento na produtividade	() 1 () 2 (X) 3	() 1 () 2 (X) 3
Falta de revisão gerando falhas mais frequentes	Tarefas não devem ser revisadas por quem as executou	Sem incluir a tarefa de revisão para o Designer que não é o executor as falhas tendem a continuar	() 1 () 2 (X) 3	() 1 (X) 2 () 3

Escalas

Gravidade do problema:

1. O problema gera um baixo prejuízo para o processo.
2. O problema gera um médio prejuízo para o processo.
3. O problema gera um alto prejuízo para o processo.

Tempo de implantação da melhoria:

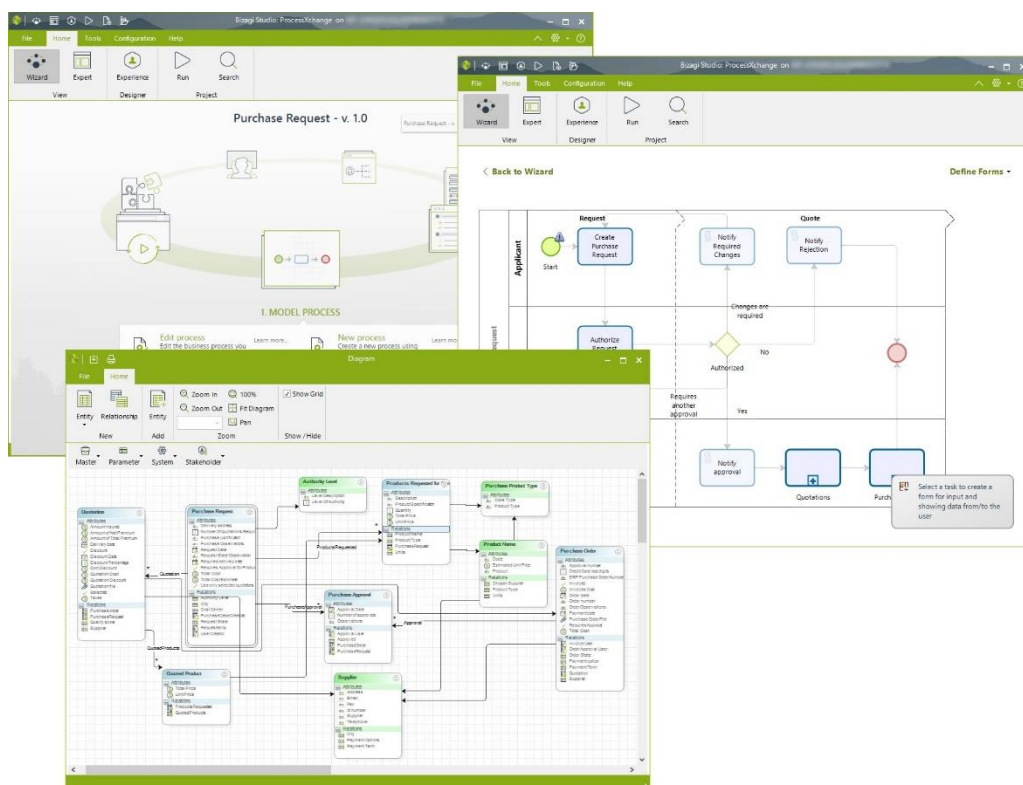
1. Curto prazo (0 a 6 meses)
2. Médio prazo (6 a 12 meses)
3. Longo prazo (acima de 12 meses)

Fonte: Elaborado pelos autores

É realizada por meio de várias técnicas, incluindo modelagem, entrevistas, simulações, entre outras. Muitas vezes, contempla estudo do ambiente de negócio, contexto organizacional do processo, fatores que contribuem para o ambiente operacional, características do segmento de negócio, regulamentações governamentais e do segmento de negócio, pressões de mercado e da concorrência.

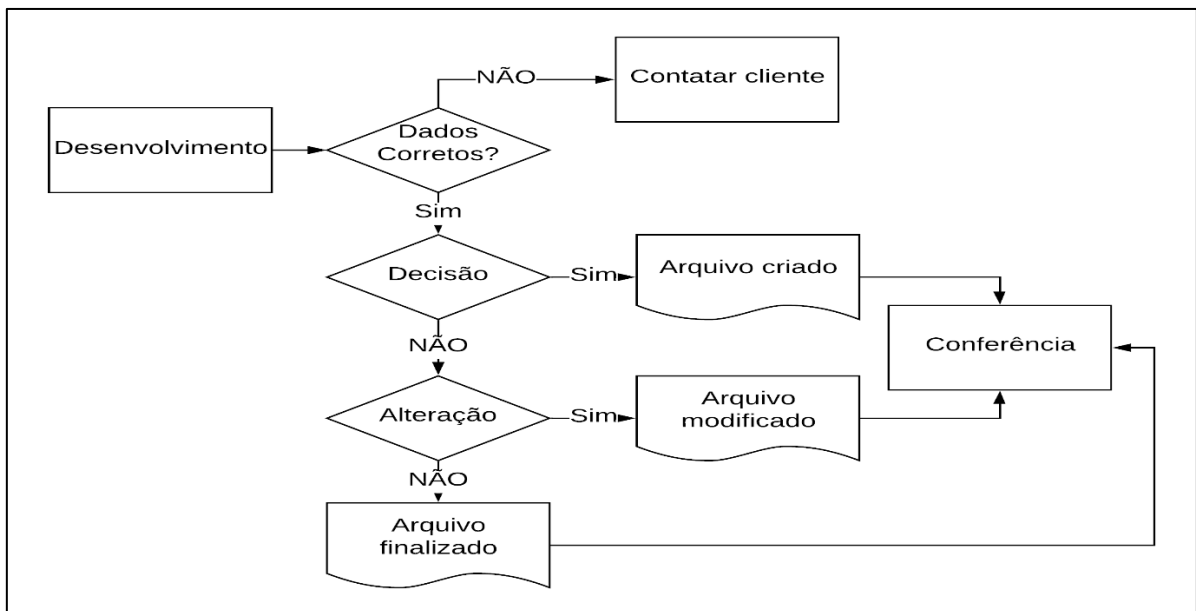
Os desenhos de processos “AS-IS”, exemplo na Figura 4, apenas representavam fluxos de informações como nota-se nas figuras identificadas como processos Antes, porém para os processos “TO-BE”, exemplo na Figura 5, ficou estabelecido que seria usado o padrão BPMN (Business Process Model and Notation ou Modelo e Notação de Processos de Negócio, em português) que é um conjunto de padrões gráficos que especificam símbolos usados em diagramas e modelos de processos. Permite modelar diferentes aspectos de fluxos de processos e fluxos de trabalho. O que implicou também na seleção de um BPMS (Business Process Management System ou Sistema de Gestão de Processos de Negócio, em português) adequado ao padrão. Optou-se por uma ferramenta que contemplava as funções desejadas, sem, no entanto, infringir custo à empresa Design Express por ser uma solução gratuita dentro das necessidades atuais do trabalho (Figura 3) e que despontava como uma força no quadrante mágico do Gartner em soluções BPMS, o sistema Bizagi (GARTNER, 2019).

Figura 3 – BPMS Bizagi.



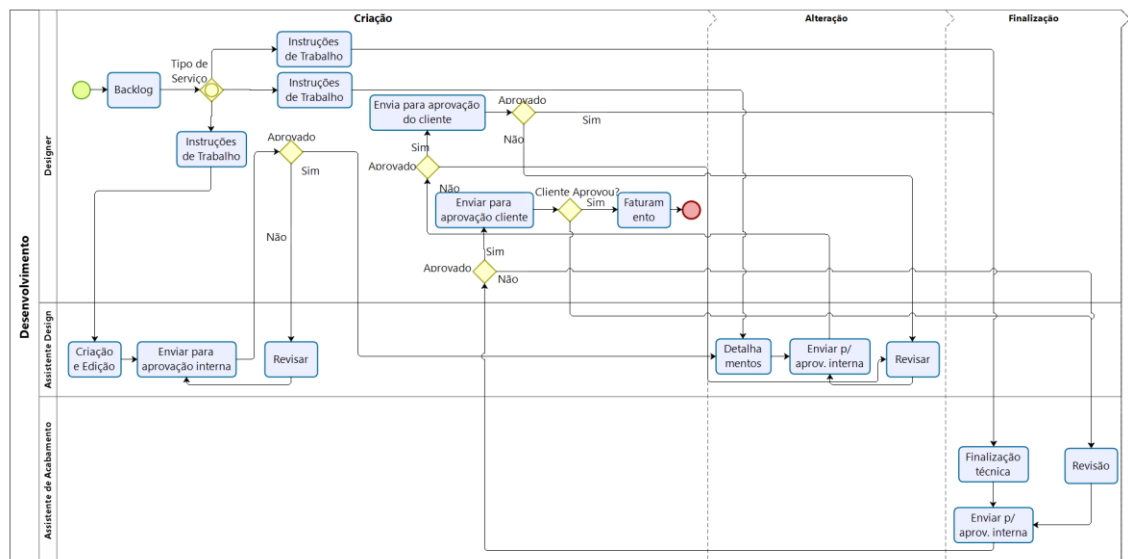
Fonte: Website do sistema Bizagi

Figura 4 – Processo Antes – Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 5 – Processo Depois – Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelos autores

O BPMS foi escolhido também por possuir funcionalidade de simulação da execução do processo de negócio, esse diferencial foi buscando, pois para a pequena empresa o custo de implantar um novo processo para teste pode ser proibitivo. A simulação permite então que se decida pela adoção do novo processo sem a fase de testes.

4. Resultados e Discussão

Após a simulação dos processos “TO/BE” no BPMS constatou-se que mudanças no fluxo de trabalho permitiriam maior produtividade ao mesmo tempo que reduziriam o custo hora da execução dos serviços cujas atividades mais operacionais poderiam ser delegadas a profissionais com remuneração menor, como se observa comparando a Tabela 1 com a Tabela 2.

Tabela 1 – AS-IS – Processo Desenvolvimento

	Verificar dados	Criação	Alteração	Fechamento	Custo hora	Custo projeto
Designer	00:15	01:30	00:30	00:15	50,00	125,00

Fonte: Elaborada pelos autores

Tabela 2 – TO-BE – Processo Desenvolvimento

	Criação	Alteração	Finalização	Custo hora	Custo Projeto
Designer	00:15	00:15	-	50,00	25,00
Assistente de Design	01:30	00:30	00:15	15,00	26,25
Assistente de Atendimento	-	-	00:30	10,00	5,00
					56,25

Por meio de simulações foi possível observar que a empresa poderia aplicar seus planos de crescimentos, pois com o incremento de mais mão de obra de Assistente de Design e Assistente de atendimento conseguiria atender novos clientes com custos operacionais menores e ainda pelo novo desenho do processo de negócio, com mais qualidade.

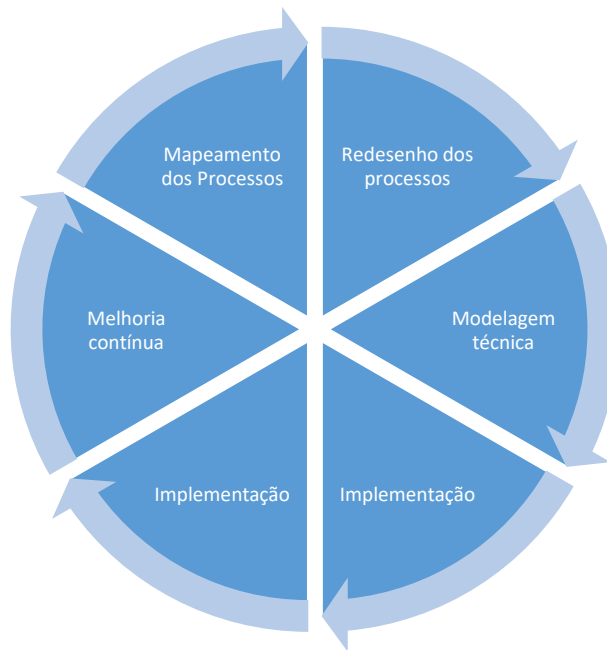
5. Considerações finais

Tratar de um assunto delicado como mudanças de processos pode ser algo muito sensível na pequena empresa visto que a diretoria é normalmente composta pelos fundadores que tem apego emocional com os métodos praticados, mas desapegar-se das rotinas e se abrir para novas formas de trabalho é essencial.

Especificamente na empresa do estudo de caso, as sócias são a parte mais interessada nas mudanças, entenderam o valor de um processo de melhoria continua por meio do BPM (Figura 6) e já iniciaram a aplicação que

denominaram como Nova Cultura – Melhoria Contínua via Gestão por Processos.

Figura 6 – Ciclo de vida do BPM



Fonte: Elaborado pelos autores

O estudo de caso desse trabalho aponta como necessária a ampliação do conhecimento por meio de nova pesquisa exploratória. Obter uma amostra com mais empresas e com o acompanhamento da aplicação das mudanças de processo. Este é o objetivo para produzir uma documentação nos moldes de um tutorial para aplicar o modelo de gestão em qualquer empresa, e complementando a pesquisa, a aplicação e utilização das metodologias ágeis na evolução dos modelos de gestão por processos.

Referências

ABPMP. Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento. (BPM CBOK®). Versão 3.0. Disponível em: <http://ep.ifsp.edu.br/images/conteudo/documentos/biblioteca/ABPMP_CBOK_Guide_Portuguese.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

CHAMPY, James; HAMMER, Michael. Reengenharia Revolucionando a Empresa. 19 ed. Campus, 1994

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

GARTNER. Magic Quadrant for Intelligent Business Process Management Suites, 2019. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-66AAPG8&ct=190131&st=sb>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

GONÇALVES, José E. Lima. As empresas são grandes coleções de processos. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, Jan./Mar. 2000, v. 40, p. 6-19.

LEILA (Ed.). A importância dos processos estruturados para o sucesso do negócio: O empreendedor pode melhorar seus produtos e serviços ao ter um modelo de gestão de processos, diz Zica Assis, fundadora do Instituto Beleza Natural. 2013. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Movimento-Empreenda/noticia/2013/09/importancia-dos-processos-estruturados-para-o-sucesso-do-negocio.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Estudos e Pesquisas Informação Econômica número 31 – Demografia das Empresas e Estatísticas de Empreendedorismo 2016. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101612.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2019.

TRIGO, M. H. B. & BRIOSCHI, L. R. Interação e comunicação no processo de pesquisa. In: Lang, A. B. S. G., org. Reflexões sobre a pesquisa sociológica. São Paulo, Centro de Estudos Rurais e Urbanos, 1992. p. 30-41. (Coleção Textos; 2a série, 3).

ZICA (Ed.). A importância dos processos estruturados para o sucesso do negócio: O empreendedor pode melhorar seus produtos e serviços ao ter um modelo de gestão de processos, diz Zica Assis, fundadora do Instituto Beleza Natural. 2013. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Movimento-Empreenda/noticia/2013/09/importancia-dos-processos-estruturados-para-o-sucesso-do-negocio.html>>. Acesso em: 10 abr. 2019.