

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) EM UMA ÁREA DE STARTUP

APPLICATION OF THE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) METHODOLOGY IN A STARTUP AREA

Marcus Vinícius Alves da Silva,
Veruska Albuquerque Pacheco

RESUMO

Este trabalho busca analisar a metodologia de *Business Process Management* e associar a implantação dessa metodologia na área de *Customer Service* de uma *startup*, visando diagnosticar as deficiências na execução dos processos, identificar oportunidades de melhorias nos processos e propor melhorias para a implantação da gestão de processos na área. Os objetivos específicos foram: analisar os processos da área; diagnosticar as deficiências na execução dos processos; identificar oportunidades de melhorias nos processos; e propor melhorias para a implantação da gestão de processos na área. A metodologia de pesquisa utilizada foi uma pesquisa de campo, caracterizada como pesquisa descritiva e qualitativa, com base em pesquisas bibliográficas, e para a coleta de dados e informações, foi realizado um censo com os entrevistados da área de *Customer Service* da *startup* objeto do estudo, sendo cinco analistas e um coordenador, além da observação direta e participativa das rotinas e processos da área. A entrevista evidenciou que a gestão de processos não é plenamente disseminada dentro da equipe. A observação possibilitou a compreensão de todos os processos que são executados na área e a identificação de oportunidades de melhorias nos processos. Com base nos dados coletados, foram propostas sugestões de melhorias nos processos da área baseados na metodologia BPM. Ao término deste trabalho, conclui-se que a metodologia BPM possui a flexibilidade para ser aplicada dentro de uma área de uma *startup*, através do planejamento, mapeamento, implantação e monitoramento dos processos, visualizando e compreendendo melhor as tarefas e atividades, proporcionando maior eficiência aos processos.

Palavras-chave: Metodologia BPM; Gestão de Startups; Processos organizacionais; Gestão de processos; Mapeamento de processos.

ABSTRACT

This work seeks to analyze the Business Process Management methodology and associate the implementation of this methodology in the Customer Service area of a startup, in order to diagnose deficiencies in the execution of processes, identify opportunities for improvement in processes and propose improvements for the implementation of process management in the area. The specific objectives were: to analyze the area's processes; diagnose deficiencies in the execution of processes; identify opportunities for process improvement; and propose improvements for the implementation of process management in the area. The research methodology used was a field research, characterized as descriptive and qualitative research, based on bibliographic research, and for the collection of data and information, a census was carried out with respondents from the Customer Service area of the startup, object of study. , with five analysts and a coordinator, in addition to direct and participatory

observation of the area's routines and processes. The interview showed that process management is not fully disseminated within the team. The observation made it possible to understand all the processes that are carried out in the area and to identify opportunities for improvement in the processes. Based on the collected data, suggestions for improvements in the area's processes based on the BPM methodology were proposed. At the end of this work, it is concluded that the BPM methodology has the flexibility to be applied within an area of a startup, through the planning, mapping, implementation and monitoring of processes, visualizing and better understanding the tasks and activities, providing greater efficiency to the processes.

Keywords: *BPM methodology; Startup Management; Organizational processes; Processes management; Process mapping.*

Introdução

No cenário durante a pandemia do novo coronavírus, as empresas estão passando por reformulações em seus modelos de negócios para a sobrevivência no mercado. Neste momento de transição e adaptação, todas as ações da empresa devem ser pensadas e otimizadas para evitar as falhas estratégicas, além de concentrar seus esforços operacionais para suprir da melhor maneira as necessidades de seus clientes, também afetados pela pandemia.

As *startups* são conhecidas por serem escaláveis (crescer sem influenciar no modelo de negócio) e repetíveis (entregar o mesmo produto e/ou serviço em escalas ilimitadas), características que no estágio inicial de desenvolvimento e criação da empresa, inviabilizam o planejamento e implementação das ferramentas e métodos de gestão necessários para administrar todos os ativos e processos internos da organização. Pela natureza do mercado onde as *startups* estão inseridas, em um ambiente totalmente arriscado e imprevisível, a ausência das melhores práticas de gestão podem gerar falhas na produção e entrega de serviços e/ou produtos e contribuir para a morte precoce da empresa (BICUDO, 2016).

Conforme as considerações feitas, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: Como a implantação da gestão de processos pode contribuir para as melhorias dos resultados operacionais de uma área de uma *startup*? Tendo em vista o que foi contextualizado até aqui, o presente estudo tem o objetivo geral de analisar a metodologia de *Business Process Management* (Gerenciamento de processos de negócio) - BPM, e associar a implantação dessa metodologia na área de *Customer Service* de uma *startup* atuante no mercado financeiro. Para atender ao objetivo geral, tem-se os seguintes objetivos específicos: analisar os processos da área; diagnosticar as deficiências na execução dos processos; identificar oportunidades de melhorias nos processos; e propor melhorias para a implantação da gestão de processos na área.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta a base teórica que embasou o desenvolvimento do estudo a respeito da gestão de processos e sua notação.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS

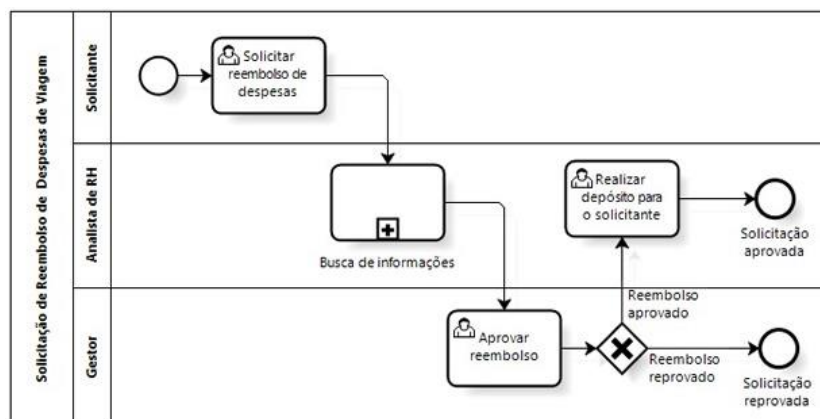
O dia a dia das pessoas e das organizações é movido por processos. Os processos são baseados em entradas que serão transformadas para gerar saídas, e o resultado destas saídas irá gerar uma retroalimentação, tornando os processos um ciclo contínuo e sem fim definido. Desde amarrar o cadarço do tênis até realizar um pagamento de uma compra, os processos estruturam o caminho que as atividades, ordenadas em uma sequência lógica, devem percorrer para que o objetivo ao final do processo seja alcançado (CAMPOS, 2013).

A metodologia de gestão de processos tem como objetivo melhorar os resultados operacionais e estratégicos das organizações, modificando e otimizando os processos do negócio para gerar maior valor ao cliente (FIA, 2019). A gestão de processos traz benefícios como: criação de processos de alto desempenho, com um gerenciamento focado em garantir com que os processos estejam alinhados aos seus propósitos, além de identificar e realizar ajustes ou substituições nos processos; redução dos custos operacionais; mais eficiência e mais eficácia operacional; mais flexibilidade para se adequar a mudanças repentinas; redução nos índices de estoque e falhas relacionadas a falta de estoque; e elevação dos índices de satisfação dos clientes (BROCKE; ROSEMAN, 2013).

O ciclo da gestão de processos é baseado no ciclo PDCA, que é um método de aplicação contínua e progressiva de quatro passos: *Plan* (planejar), *Do* (executar), *Check* (verificar) e *Act* (agir). No “planejar”, é realizado o diagnóstico do que necessita ser aprimorado naquele ciclo, e partir deste diagnóstico, é traçado um plano de ação; no passo “executar”, o plano de ação é executado da maneira que foi planejado; no passo “verificar”, é checado o alinhamento entre o que foi planejado e o que está sendo executado; ao término do ciclo, o passo “agir” corresponde a uma avaliação geral para avaliar se os objetivos do ciclo foram atingidos (CAMPOS, 2013).

Para representar graficamente os processos é necessária a utilização de uma notação, que se refere a um sistema definido com padrões e regras que possibilite o registro e expressão de ideias de um determinado domínio do conhecimento (CAMPOS, 2013). Em 2002, o grupo conhecido como *Business Process Management Initiative* (BMPI) deu início ao desenvolvimento de uma notação gráfica para representar os processos de negócio, que ficou conhecida como BPMN (Business Process Modeling Notation). Essa notação tornou-se sucesso pelo fato de ser facilmente compreendida pelos usuários, através da padronização e clareza nos elementos e nas informações dispostas graficamente (CAMPOS, 2013). A Figura 1 ilustra como se dá tal modelagem.

Figura 1 - Exemplo de modelagem BPMN



Fonte: IPROCESS (2013)

3 METODOLOGIA

O presente capítulo apresenta a metodologia do estudo, relatando os métodos e técnicas de pesquisa aplicados neste trabalho.

3.1 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A abordagem é classificada como uma pesquisa qualitativa, pois foram analisados dados não mensuráveis no âmbito estatístico. A natureza deste trabalho caracteriza como pesquisa aplicada, com objetivo de gerar conhecimentos para a aplicação na prática de soluções para os problemas identificados (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007).

O método utilizado para nortear este trabalho foi a pesquisa descritiva, com o objetivo de descrever os fenômenos e relacionar as variáveis à empresa. Os procedimentos adotados nesse trabalho foram a pesquisa bibliográfica, que consiste na pesquisa baseada em materiais já elaborados como livros e artigos; a pesquisa documental, que é baseada em material sem tratamento analítico; e por fim a pesquisa de campo, que visa extrair os dados e as informações da realidade do objeto de estudo (GIL, 2017).

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista, a observação direta e a observação participante. A entrevista consiste em uma técnica de perguntas e respostas que envolvem dois agentes: um entrevistado, que irá responder as perguntas, e o entrevistador, que irá realizar as perguntas (GIL, 2017).

A observação direta, segundo a ABPMP (2013), é uma boa prática de documentar os detalhes dos processos, podendo revelar atividades e tarefas não reconhecidas pelos atores dos processos, além de identificar variações e desvios que ocorrem no dia a dia do trabalho.

Já a observação participante é uma técnica que consiste na inserção e adaptação do pesquisador no interior do grupo observado, se envolvendo ativamente na rotina do grupo e coletando dados à medida em que os membros contribuam para o propósito da pesquisa (ANGROSINO, 2009).

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Visando o cumprimento dos instrumentos da coleta de dados e informações, foi realizado um censo com os entrevistados da área de *Customer Service* da *startup* objeto do estudo, sendo cinco analistas e um coordenador, além da observação direta e participativa das rotinas e processos da área.

Para Sass (2012, p. 133) “Censo, em suma, é definido como a aferição de características específicas de um universo de objetos físicos e sociais, verificadas em todas as unidades ou elementos que compõem tal universo ou população”. A Tabela 1 retrata a relação de colaboradores analisados na entrevista:

Tabela 1 - Relação de colaboradores entrevistados

QUANTIDADE	ÁREA	CARGO	FUNÇÃO
1	<i>Customer Service</i>	Coordenador	Gerenciamento

2	Customer Service	Analista I	Atendimento
3	Customer Service	Analista II	Suporte Técnico

Fonte: Elaboração pelos autores

3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE

A entrevista foi realizada com os seis colaboradores da área de *Customer Service* da *startup*, na modalidade presencial, composta de onze perguntas a respeito sobre os processos existentes na área.

A técnica de observação foi aplicada durante o período das 08:00hs às 17:00hs, do dia 12 ao dia 30 de setembro de 2020, visando observar a execução dos processos. Foram aplicados os seguintes critérios para observação dos processos, com base na ABPMP (2013): classificação dos processos, fluxos dos processos, ordem dos processos, tempo de execução dos processos e desvios nos processos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A presente seção tem como objetivo apresentar de forma sucinta a *startup* e demonstrar os resultados obtidos a partir das entrevistas, da análise documental e das observações, visando retratar as percepções dos entrevistados sobre os processos internos.

4.1 BREVE CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DA ÁREA

A *startup* é especializada em soluções para facilitar e quebrar burocracias na área de pagamentos. O serviço principal oferecido pela *startup* é o parcelamento de débitos veiculares e o parcelamento de boletos pessoais.

A área de *Customer Service* representa o departamento responsável pelo atendimento ao consumidor e instalação, manutenção e suporte de ativos tecnológicos da empresa. As funções da área são: acolher e atender o cliente, coletar e organizar suas queixas e insatisfações, solucionar os problemas originados e transformá-los em melhorias ao serviço da empresa, prestar assistência com montagens, instalações, reparos e configurações de ativos tecnológicos, e realizar a manutenção e funcionamento da infraestrutura tecnológica (informação verbal).

4.2 ENTREVISTA

A entrevista aplicada com os colaboradores da área de *Customer Service* demonstrou que a gestão de processos não é plenamente disseminada dentro da equipe, como demonstra a Tabela 2.

Tabela 2 - Nível de conhecimento sobre processos

CATEGORIA	TOTALMENTE	PARCIALMENTE	NENHUM
Conhecimento das atividades e tarefas dos processos	50%	33,33%	16,67%
Conhecimento dos fluxos dos processos da área	33%	16,67%	50%
Conhecimento sobre a importância da gestão de processos	16,67%	16,67%	67%

Conhecimento sobre seu papel nos processos da área	50%	16,67%	33,33%
--	-----	--------	--------

Fonte: Elaboração pelos autores

Ainda durante a entrevista, os colaboradores relataram os problemas enfrentados durante a execução dos processos do dia a dia, ilustrados na Tabela 3 de forma compilada.

Tabela 3 - Nível de conhecimento sobre processos

PROBLEMAS	OCORRÊNCIAS
Ausência de comunicação	4
Ausência de documentação	6
Ausência de feedback do processo	3
Ausência de fluxos mapeados	5

Fonte: Elaboração pelos autores

4.3 OBSERVAÇÃO

A observação teve como objetivo analisar os processos da área, buscando identificar os problemas que não foram notados pelos entrevistados, além de mensurar as causas e os impactos destes problemas para o ciclo de vida dos processos. A observação possibilitou a compreensão de todos os processos que são executados na área de *Customer Service* e a identificação de oportunidades de melhorias nos processos, como demonstra no Quadro 1.

Quadro 1 - Diagnóstico dos processos

	Processo	Problemas encontrados	Causas dos problemas	Impactos dos problemas
1	Atendimento ao cliente	- Ausência de controle sobre dados essenciais - Sobrecarga de demandas	- Sistema de consulta de dados ineficiente - Múltiplos canais de atendimento	- Clientes insatisfeitos - Longo tempo de espera para atendimento
2	Estorno de transação	- Falhas na comunicação - Ausência de procedimentos para operação	- Sistema de comunicação amador - Falta de documentação adequada	- Prejuízos financeiros para a empresa
3	Instalação de ponto de venda	- Equipamentos incompatíveis - Esquecimento das demandas - Dados incompletos	- Ausência de especificações mínimas - Ausência de gestão de demandas - Ausência de documentos formais	- Desconformidade com normas técnicas - Atrasos na execução
4	Suporte técnico	Retrabalho com frequência	- Limitações físicas e virtuais dos equipamentos - Usuários leigos	- Desperdício de esforços

Fonte: Elaboração pelos autores

5 PROPOSTAS E SUGESTÕES

Este capítulo tem como objetivo formular e propor sugestões de melhorias aplicáveis aos processos da área de Customer Service, elaboradas em conjunto com os entrevistados através de suas sugestões apresentadas na entrevista.

5.1 DOCUMENTAÇÃO FORMAL

A primeira proposta de melhoria refere-se à elaboração de um documento formalizando os detalhes essenciais dos processos, tendo como objetivo servir como modelo base para estruturação de novos processos. Pires (2020) argumenta que a simples nomeação das atividades de um processo não é capaz de esclarecer a sua intrínseca complexidade, sendo necessário haver alguma documentação, elaborada da forma mais simples e intuitiva possível, que oriente o pleno entendimento das atividades e tarefas, que consequentemente auxiliam na compreensão do processo. Para a elaboração do documento, foram definidos os critérios apresentados no Quadro 2:

Quadro 2 - Proposta de documento

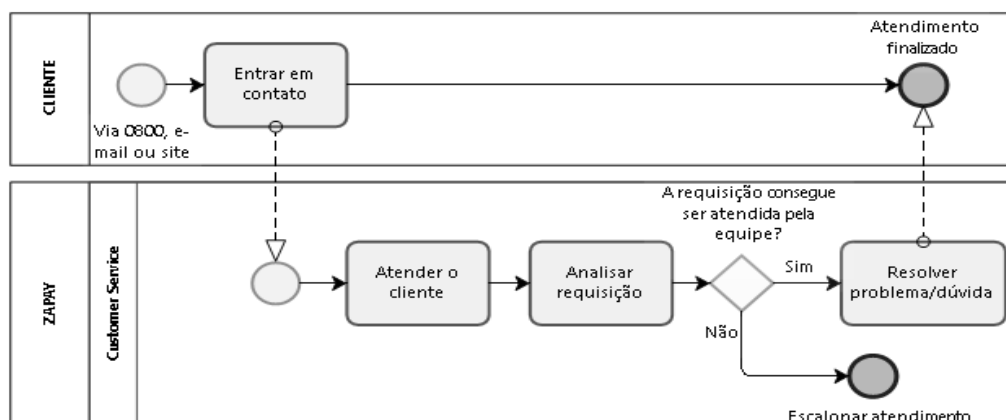
CATEGORIA	DESCRIÇÃO
Setor	Setor responsável pelo processo
Objetivo	Objetivo do processo
Responsáveis	Responsáveis pela execução do processo
Interação	Possíveis interações com outros processos.
Atividades	Principais atividades do processo.
Entregas	Principais entregas do processo.
Indicadores de desempenho	Indicadores que irão mensurar o desempenho do processo.

Fonte: Elaboração pelos autores

5.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

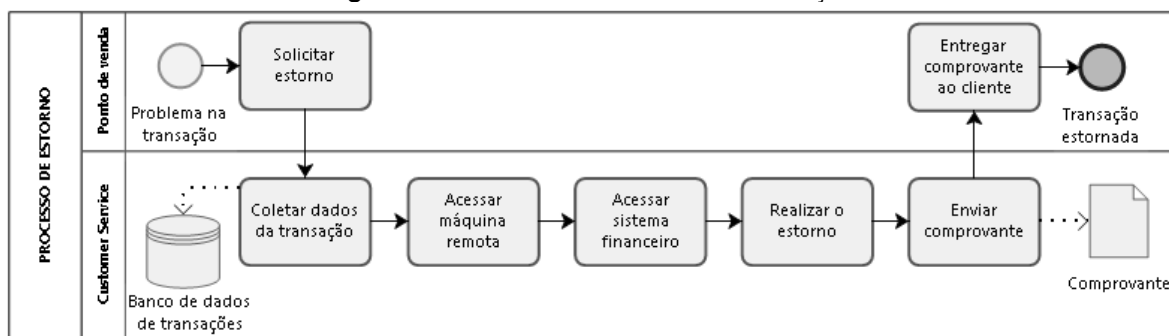
A segunda proposta de melhoria tem como objetivo tornar o processo legível para todos os interessados através da representação gráfica, ilustrados nas Figuras 11 a 14, utilizando-se da notação BPMN para mapear os processos.

Figura 2 - Processo de atendimento ao cliente



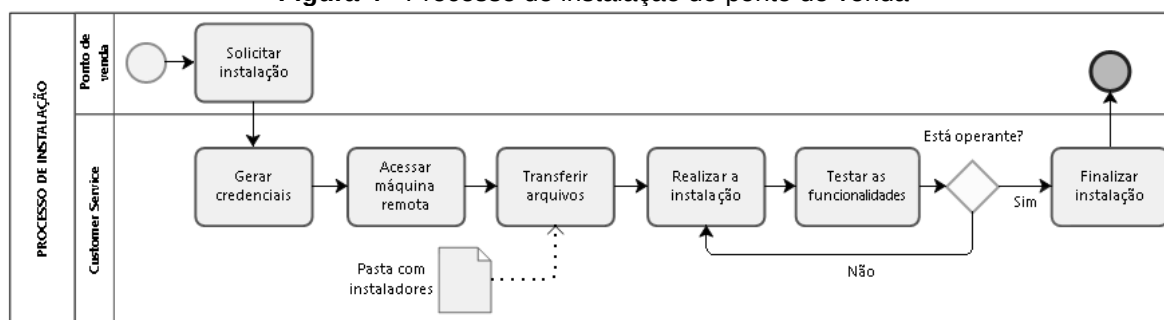
Fonte: Elaboração pelos autores

Figura 3 - Processo de estorno de transação



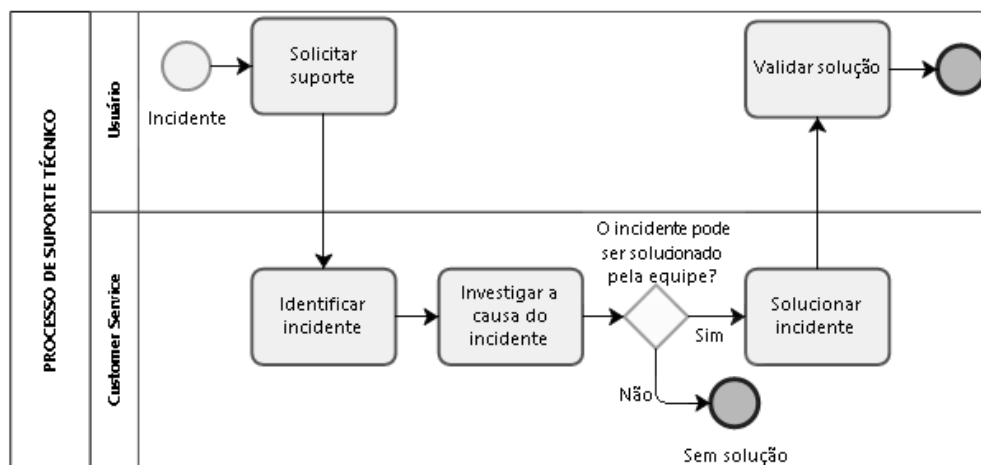
Fonte: Elaboração pelos autores

Figura 4 - Processo de instalação de ponto de venda



Fonte: Elaboração pelos autores

Figura 5 - Processo de suporte técnico



Fonte: Elaboração pelos autores

5.3 AÇÕES DE MELHORIA

Segundo Britto (2012, p. 84), “toda iniciativa de melhoria e gestão de processos precisa estar diretamente alinhada com a entrega de valor para o Cliente dos processos”. Diante do exposto, a terceira proposta de melhoria tem como foco atuar sobre as causas dos problemas evidenciados no diagnóstico dos processos (Quadro 2), visando solucionar alguns empecilhos identificados ao decorrer das atividades dos

processos que impactam nos resultados finais. O Quadro 3 retrata as ações de melhorias para a melhoria dos processos.

Quadro 3 – Ações de melhorias nos processos

	Processo	Problemas encontrados	Causas dos problemas	Ações de melhorias
1	Atendimento ao cliente	- Ausência de controle sobre dados essenciais - Sobrecarga de demandas	- Sistema de consulta de dados ineficiente - Múltiplos canais de atendimento	- Proporcionar um banco de dados estruturais de alta disponibilidade em nuvem que concentre todas as informações pertinentes - Centralizar e/ou integrar os canais de atendimentos
2	Estorno de transação	- Falhas na comunicação - Ausência de procedimentos para operação	- Sistema de comunicação amador - Falta de documentação adequada	- Realizar a contratação de um sistema de comunicação profissional - Elaborar documentos de procedimentos operacionais padrões
3	Instalação de ponto de venda	- Equipamentos incompatíveis - Esquecimento das demandas - Dados incompletos	- Ausência de especificações mínimas - Ausência de gestão de demandas - Ausência de documentos formais	- Analisar as especificações técnicas necessárias dos equipamentos e elaborar documento de referência com as especificações mínimas para operação - Considerar a implantação de um sistema de gestão de demandas baseado em boas práticas de mercado
4	Suporte técnico	- Retrabalho com frequência	- Limitações físicas e virtuais dos equipamentos - Usuários leigos	- Padronizar as configurações dos equipamentos - Realizar treinamentos e disponibilizar conteúdos essenciais para resolução de problemas simples

Fonte: Elaboração pelos autores

A sugestão de adotar a metodologia BPM na área de *Customer Service* tem como meta trazer menos riscos na execução da implantação, servindo como um “projeto piloto” para a organização verificar a viabilidade de expandir este projeto para outras áreas, através dos resultados gerados com a aplicação. Caso a equipe acate as proposições de melhorias relacionadas ao BPM, é possível prospectar os seguintes resultados:

- a) **Maturidade na gestão corporativa:** com a implantação e controle dos processos, ao decorrer do tempo será possível presenciar a maturação dos processos e dos envolvidos no mesmo, facilitando o aprendizado através da disseminação dos dados e informações, contribuindo para processos eficazes e eficientes.

- b) **Padronização de documentos:** os dados e informações pertinentes as atividades dos processos terão uma documentação formalizada e padronizada para contribuir com a efetividade dos processos.
- c) **Consolidação de uma cultura organizacional movida a processos:** a partir do momento em que a área é movida a processos, ela promove a gestão visando a melhoria contínua, alcançando melhores resultados a cada ciclo de vida dos processos.
- d) **Aumento do valor agregado:** os processos ganharão mais valor agregado a medida em que as melhorias são aplicadas e perceptíveis pelos entes que desfrutam dos resultados dos processos.

6 CONCLUSÃO

Este tópico visa finalizar o estudo e apresentar a conclusão do trabalho. A gestão de processos tem capacidade de influenciar nos resultados das empresas através do planejamento, mapeamento, implantação e monitoramento de seus processos (HARMON; GARCIA, 2020, tradução nossa)

A importância de as empresas terem a gestão de processos implantada internamente deve-se ao fato de que são os processos que geram resultados e movem a empresa no alcance de seus objetivos, e caso não haja a gestão destes processos, podem ocorrer desvios de percursos, prejuízos financeiros e até a perda da percepção de valor da empresa.

Ao decorrer do trabalho, buscou-se responder à pergunta: Como a implantação da gestão de processos pode contribuir para as melhorias dos resultados operacionais de uma área de uma startup? Esta pergunta foi respondida por intermédio do alcance dos objetivos específicos, e consequentemente, do objetivo geral, pois o cumprimento da execução dos objetivos sustenta a proposição da metodologia de gestão de processos presente na pergunta.

Para o alcance do objetivo geral, foram realizadas consultas em acervos bibliográficos para estudo da metodologia BPM, além de entrevistas com os colaboradores com objetivo de ter uma visão sobre os processos da área de *Customer Service*. Posteriormente, para o alcance dos objetivos específicos, os processos passaram por uma observação detalhada seguindo os critérios estabelecidos para análise, foram identificadas e sugeridas oportunidades de melhorias com foco em gestão de processos.

Durante toda a sua elaboração, este trabalho evidenciou a necessidade de aplicação da gestão de processos nas empresas, pois comprovadamente é uma área de conhecimento cujas aplicações ainda não são bem conhecidas, e a busca pelo conteúdo sobre o tema traz a oportunidade de poder contribuir em meios acadêmicos para a evolução e disseminação da metodologia de gestão de processos nas organizações.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK:** Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOK V3.0, Association of *Business Process Management* Professionals, 2013.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**. Porto Alegre: Artmed, 2009. Tradução José Fonseca; consultoria, supervisão e revisão Bernardo Lewgoy; coordenação Uwe Flick.

BICUDO, Lucas. **O que é uma startup?** StartSe, 2016. Disponível em: <<https://www.startse.com/noticia/startups/afinal-o-que-e-uma-startup>>. Acesso em setembro de 2020.

BRITTO, Gart Capote de. **BPM Para Todos: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio**. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2012. Disponível em: http://www.dpo.unb.br/images/phocadownload/dpr/biblioteca/bpm_para_todos-_julho_2013.pdf. Acesso em: setembro de 2020.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMAN, Michael. **Manual de BPM: gestão de processos de negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

CAMPOS, André Luis Nogueira. **Modelagem de processos com BPMN**. Rio de Janeiro: Brasport, 2013.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

FIA. **Gestão de Processos: O que é, Benefícios e Características**. FIA, 2019. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/gestao-de-processos/>>. Acesso em setembro de 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

HARMON, Paul; GARCIA, Jorge. **The State of Business Process Management 2020**. BPTrends, 2020. Disponível em <<https://www.bptrends.com/bptrends-state-of-business-process-management-2020-report>>. Acesso em outubro de 2020.

IPROCESS. **BPMN: Modelando processos de negócio com elementos avançados (Parte I)**. [S.l.] [2013?]. Disponível em: <<https://blog.iprocess.com.br/2013/01/bpmn-modelando-processos-de-negocio-com-elementos-avancados-parte-i>>. Acesso em abril de 2020.

PIRES, Claudio. **Gestão por processos na prática**. 3. ed. [S.l]: Leanpub, 2020.

SASS, Odair. **Sobre os conceitos de censo e amostragem em educação, no Brasil**. Estatística e Sociedade, Porto Alegre, p.128-141, n.2 nov. 2012. Disponível em <<https://seer.ufrgs.br/estatisticaesociedade/article/view/34902/23645>>. Acesso em setembro de 2020.