

GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: ANÁLISE EM UMA EMPRESA DE GOVERNANÇA FINANCEIRA

Isabelly Santos de Freitas¹, Edson Coutinho²

^{1,3} Departamento de Administração, Centro universitário FEI
Isabelly santos79@yahoo.com.br e coutinho_ed@hotmail.com

Resumo: A pesquisa compõe o estudo da gestão de processos com foco na gestão de negócios através do BABOK (*Business Analysis Body of Knowledge*) e BPM (*Business Process Management*). A gestão de processos é rica em proporcionar conhecimento, pois exige habilidades técnicas e práticas e envolve diversas áreas de atuação. O objetivo é compreender e verificar sua aplicação prática na empresa Governança Financeira SP, já que cada processo estabelece um novo negócio, o que faz de cada empresa única.

1. Introdução

A presente pesquisa aborda sobre o BPM (*Business Process Management*), área presente em organizações selecionadas com o intuito de supervisionar e melhorar processos, cujo foco é a satisfação do cliente. O departamento está em constante crescimento, uma vez que a preocupação com a entrega final dos serviços é vista, gradualmente, como prioridade pelas empresas. A estudante pesquisadora atua na área e, a fim de obter mais conhecimentos sobre seu trabalho, iniciou o projeto. Além disso, é uma área de grande interesse de estudo, devido a sua complexidade e envolvimento com todas as atividades realizadas internamente, e de futura especialização, após a graduação.

2. Revisão bibliográfica

Para Balanescu (2013), processo é uma série de etapas com um único objetivo: produzir produtos ou serviços. Para o autor, a maioria dos processos é multifuncional, abrangendo as lacunas presentes no organograma. Alguns processos resultam em um produto ou serviço recebido pelo cliente externo de uma organização, denominando-os primários. Outros, os chamados de suporte, produzem produtos invisíveis para o cliente externo, mas essenciais para a gestão eficaz do negócio.

Balanescu (2013), conceitua, também, que um processo envolve uma cadeia de atividades que ocorre em um período e local – com ciclo definido de início e término – e é sistêmico – entradas e saídas – e propõe uma ação específica. Cabe ainda dizer, que a perspectiva do cliente deve ser considerada ao abordar um processo.

BPM (*Business Process Management*) é um conceito derivado da Reengenharia de Processos de Negócios e foi conceituado como a reformulação e o redesenho desde o início dos processos para obter melhorias (Hammer, 1993; Trkman, 2010) e compreender as raízes da organização (Dabaghkashani; Hajiheydari; Haghhighinasab, 2012).

Para Hammer (2007) e Costa (2008), a abordagem BPM está focada nos desejos e necessidades dos

clientes. Os processos internos e problemas encontrados para realizar a entrega do produto e/ou serviço final, não são atrativos. Ele se preocupa exclusivamente com o resultado. Béterli e Barcelos (2017) ainda pontuam que a ferramenta é responsável por fazer com que a organização seja coesa e unificada, estabelecendo assim maior valor ao cliente.

Segundo Valle & Oliveira (2009), identificar as atividades de BPM que serão fundamentais para o atingimento das metas da organização deve ser o objetivo quando realizado o planejamento da área. Em busca desse fim, o planejamento de BPM inclui: projetar a estratégia organizacional dentro e fora do âmbito empresarial; alinhar essa estratégia a mudar processos; selecionar possíveis melhorias; organizar grupos com esse foco e definir processos chaves.

Conforme Gonçalves (2011), processo é uma ação ou um conjunto de ações que provocam uma entrada, agregam valor e produzem uma saída destinada a um cliente externo. Não faz sentido existir o processo sem que haja um resultado, sendo ele produto ou serviço. Em complemento Hall (1982) afirma que processo são tarefas interrelacionadas, todos os departamentos da organização são vistos como um só em função de um objetivo. Kinlaw (1997) ainda ressalta ser um sistema complexo, devido a suas áreas, colaboradores e gestão.

BPM é muito visado por pesquisadores e profissionais, uma vez que BPM é um dos escopos de pesquisa que mais desenvolvem. Há uma necessidade no mercado de definir o padrão para o *Business Process Management* e o perfil desse profissional.

3. Metodologia

De acordo com Richardson (1989), a pesquisa exploratória busca conhecer os detalhes de um acontecimento para evidenciar suas causas e consequências. Para Mattar (1994) ela é a mais aconselhada para pesquisadores iniciantes, que não possuem autonomia e conhecimento acerca do tema e, mesmo assim, o investigam, já que o foco é o problema de pesquisa. Com o intuito do aprofundamento no tema, desde seu início ao fim, optou-se por essa metodologia.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma análise prática da teoria aplicada ao cotidiano inserido. Destinando-se preferencialmente a limitar as percepções de pessoas quanto aos fatores que influenciam o desenvolvimento da organização (GIL, 1991; VERGARA, 2000). O estudo de caso abrange todo o escopo da pesquisa, da coleta à análise, e permite uma melhor compreensão quando, conforme Yin (2001), oferece diversas perspectivas.

4. Resultados e discussão

O ponto de vista dos entrevistados acerca do BPM ajuda a compreender a sua função na organização. Iniciando com sua definição, foi unânime entre os entrevistados que a área é de fato significativa. Colaboradores atuando há mais de três anos na empresa vivenciaram a implementação da gestão de processos na organização e puderam observar a sua efetividade com mais clareza.

Outro ponto de vista que vale a pena ser destacado, foi o comentado durante o bate papo com a Líder técnico Junior de Recursos Humanos (LJRH) e o sócio da companhia: o BPM mudou a visão dos colaboradores e consequentemente foi capaz de mudar a cultura organizacional como um todo, o ambiente de trabalho. Agora, os colaboradores têm visão de processos e o objetivo de chegar a um tempo de produção ainda melhor.

Quando questionado quais áreas o BPM oferece mais apoio, a coordenadora da área informou que todas têm a mesma demanda: comunicação. Muitas vezes, a atuação consiste apenas em auxiliar no alinhamento interno das equipes e das equipes com o cliente. Nos casos do cliente, também há a validação do que pode ou não ser feito, o que trará riscos à organização e aos custos da operação.

Quanto às ferramentas utilizadas para a gestão de processos, três podem ser destacadas: a aplicação de treinamentos – tanto interno quanto para clientes externos –, o uso de tecnologia para melhor controle de toda a operação, como citado o *Portal Backoffice* e normas sobre custo e tempo de produção. Sendo estas direcionadas para capacitar o colaborador a compreender a organização, as atividades particulares dela, como será avaliado e suas atividades realizadas.

Todos os processos são mapeados e definidos as áreas responsáveis por cada etapa até a entrega final. Com esse mapeamento, é capaz de estabelecer metas de custo e prazo, chamado SLA – *Service Level Agreement*. O prazo da solicitação varia de acordo com o produto que será tratado. Produtos com grau maior urgência para o envio, como por exemplo boletos vencidos, devem ser encaminhados em até 48 horas úteis. A solicitação quando registrada está em verde na fila de tratamento. Ao decorrer do dia, a alteração da cor – para amarelo, vermelho e se não tratado, para o preto – ocorre gradativamente, informando a área de forma rápida e visual o status da entrega.

Por fim, a área de processos analisa a DRE operacional, com o Portal *BackOffice* é possível saber os custos de cada empresa contratante e o produto entregue. Essa análise é realizada mensalmente com foco na supervisão dos desvios não previstos, redução e otimização de processos, para proporcionar mais agilidade e prestação de contas aos sócios.

Orientação a processos é o mote do BPM e, assim sendo, deve ser compreendida e internalizada pelos colaboradores da organização. Em primeiro, buscou-se entender se acreditavam que seria benéfico uma área destinada exclusivamente a eles. E de acordo comum que de fato é, mas além, três pontos se destacaram

conforme segue nos demais parágrafos. Em segundo, se esse benefício poderia ser um diferencial da empresa e por fim, se é exigido que eles saibam de todos eles.

5. Conclusões

O presente trabalho evidenciou a importância do BPM em todas as organizações, independentemente de seu ramo de atuação. A área responsabiliza-se pela satisfação do cliente, desde o início ao final do processo, e pela entrega do serviço contratado. Inicialmente, realizou-se a revisão teórica dos assuntos pertinentes ao tema. Em seguida, a estruturação e a realização das entrevistas. Por fim, a análise de todos os depoimentos coletados.

A pesquisa se deu com o interesse da pesquisadora em se especializar na área de processos. O objetivo estava voltado para compreender melhor o complexo dia a dia operacional do BPM, já que ingressou na área recentemente e seria fundamental o embasamento teórico para consolidar o conhecimento exigido diariamente. Através da riqueza das informações coletadas nas entrevistas com os colaboradores, foi possível observar outros pontos de vista – levando em conta o tempo de atuação na organização, cargo ocupado e idade – e refletir sobre eles, completou análises que a teoria por si só, não seria capaz de fazer. Elas se mostraram uma fonte de conhecimento muito útil.

Foi fundamental e de grande valia o aprendizado a respeito dos métodos de pesquisa existentes, e de grande auxílio, uma vez que essa matéria compôs o atual semestre da faculdade. Verificou-se na prática o exposto em sala de aula. Além disso, foi possível compreender a visão dos colaboradores de outros setores sobre a área, fora do cotidiano de BPM, e a capacidade dela em mudar a cultura da organização. A partir dessa análise, com a contribuição da pesquisa, processos mais eficientes estão sendo criados para a Governança Financeira SP.

As limitações consistiram em dois eixos: tempo de estudo e a disponibilidade dos demais colaboradores. Verificou-se que a área de processos está intimamente ligada à tecnologia, desde o uso dos softwares à gestão dos riscos operacionais. É de interesse que, em uma próxima pesquisa, essa conexão seja estudada para que uma visão ainda mais ampla possa se estabelecer. Ademais, realizar as entrevistas com todos os colaboradores seria enriquecedor, uma vez que com o pequeno grupo já conversado, diversos insights e conclusões foram obtidas. Esperava-se que a área fosse importante, e após a pesquisa, essa conclusão foi consolidada.

¹ Aluno de IC do Centro Universitário FEI, Projeto com vigência de XX/202X a XX/202X.