

MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO EM UMA EMPRESA DO SETOR IMOBILIÁRIO POR MEIO DA NOTAÇÃO BPMN

Isabelly Santos de Freitas¹, Gabriel Campos Rosa², Denise Luciana Rieg³

^{1,2,3} Administração, Centro Universitário FEI

isabellysantos79@yahoo.com.br

campos_gabriel1@hotmail.com

derieg@fei.edu.br

Resumo: O objetivo deste estudo de caso é registrar e analisar processos de negócio de uma empresa do ramo imobiliário por meio da notação BPMN, com a finalidade de entendê-los e aperfeiçoá-los no contexto dos objetivos estabelecidos pela organização. Ao fazer uso da notação BPMN para registrar os processos foi possível fornecer uma visão de como os processos ocorrem na prática, identificar os gargalos, as atividades que não agregam valor e a necessidade de inclusão de novas atividades para otimização do processo.

1. Introdução

Existem inúmeros métodos de modelagem de processos, como Diagramas de Cadeia de Processos Orientada a Eventos (*Event-driven Process Chains – EPC*), Diagrama de fluxo de dados (*Data-flow diagrams -DFDs*), Fluxogramas, Definição Integrada para Método de Projeto de Rede (*Integrated Computer Aided Manufacturing Definition - IDEF*), e Notação de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Modeling Notation - BPMN*) [1]. A notação BPMN é um dos métodos mais utilizados de modelagem para conhecer em profundidade todos as operações e processos que ocorrem dentro das organizações [2] e provavelmente a melhor opção quando o propósito é retratar como os processos ocorrem [3].

Desde a divulgação da primeira versão da notação BPMN, muitos livros e artigos foram publicados acerca da mesma [3]. Para uma visão geral da versão atual BPMN 2.0.2, uma leitura fundamental é o documento intitulado "*Business Process Model and Notation (BPMN)*" da *Object Management Group* [4].

Ainda sobre as publicações, a maior parte dos artigos publicados sobre a abordagem BPM a empregam como "[...] uma solução para negócio utilizando sistemas de *software* ou tecnologias para automatizar e gerenciar os processos de negócio" [5], ou seja, no âmbito da tecnologia da informação e sistemas. As abordagens de BPM para gerenciar o ciclo de vida de processos de negócio, promover melhoria contínua e para gerenciar a organização como um todo apresentam menor número de publicações [5].

É neste contexto, que a proposta do presente trabalho se insere. O objetivo geral desse estudo é registrar e analisar processos de negócio de uma empresa do ramo imobiliário por meio da notação BPMN, com a finalidade de entendê-los e aperfeiçoá-los no contexto dos objetivos estabelecidos pela

organização. Por meio desse estudo prático sobre a aplicação da notação BPMN, pretende-se contribuir com a literatura acerca da abordagem BPM com foco na gestão organizacional, visto que há escassez de trabalhos sobre o tema [5]. Dentro dessa perspectiva, a pergunta que norteia a presente pesquisa é: Como a notação BPMN contribui para que uma organização alinhe seus processos de negócios a seus objetivos organizacionais?

2. Metodologia

O método de pesquisa adotado para conduzir o trabalho foi o estudo de caso. Como procedimento técnico foram utilizadas a entrevista semiestruturada realizada com duas pessoas envolvidas nos processos de negócio sob investigação e a análise de documentos.

Primeiramente foram extraídos dos dados de um relatório que é disponibilizado automaticamente pelo Portal *BackOffice* da organização, cuja principal função é registrar todos os processos da empresa. No relatório são disponibilizados, resumidamente, informações como, as etapas de cada processo, o tempo gasto estimado em cada uma e o custo. Cabe observar que os processos da empresa ainda não se encontravam registrados na forma de diagramas (notação BPMN).

As entrevistas semiestruturadas permitiram que os colaboradores se sentissem livre para opinar sobre melhorias, gargalos e sugestões, além de detalhar o que ocorre de fato em seu dia a dia.

Esses procedimentos permitiram a realização dos seguintes passos: 1) identificação e seleção dos processos de negócio da empresa pesquisada a serem estudados; 2) levantamento das principais metas atuais e objetivos da empresa; 3) documentação e registro dos processos por meio da notação BPMN; 4) análise dos processos frente aos objetivos da empresa e identificação dos pontos de melhoria; 5) identificação dos principais benefícios da modelagem de processos de negócio (notação BPMN).

3. Resultados

A empresa do ramo imobiliário na qual o estudo de caso foi realizado é especializada em desenvolver a governança financeira para operações imobiliárias realizadas por bancos de crédito, investidores, gestores de recursos, incorporadores e loteadores. Presente no mercado há 10 anos, está localizada na cidade de São

Paulo e conta atualmente com cerca de 80 colaboradores. Um dos processos da empresa escolhidos para análise foi o “Balancete Contábil”, no qual atuam aproximadamente 5 colaboradores. O “Balancete Contábil” é um relatório que apresenta todo o patrimônio de uma empresa, como bens, saldo de contas, direitos e obrigações. O documento é fundamental para levantar informações aos gestores, que podem tomar decisões de forma mais embasada de acordo com a realidade do negócio. Atualmente, a elaboração e a validação requerem um longo tempo e a entrega é postergada diversas vezes, o que gera altos custos, ultrapassando o teto de 25% do valor da venda estabelecido como meta pela empresa estudada.

Ao registrar o processo na forma de notação BPMN (Figura 1), os principais pontos de melhorias identificados foram: o atual processo registrado no relatório disponível no Portal não abrange todas as etapas realizadas para execução (o mapeamento está muito simplificado); gargalo na validação dos balancetes finalizados; uso de 3 softwares distintos para a integração dos lotes; e o alto índice de retorno das solicitações por inconsistências.

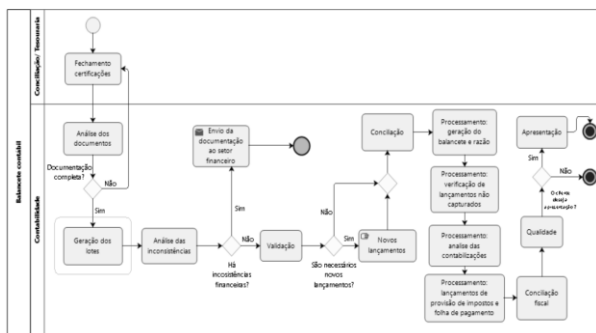


Figura 1 – Notação BPMN do processo proposto de balancete contábil

Na notação BPMN, algumas etapas faltantes no registro inicial do processo real foram inseridas, para que seja possível verificar todas as etapas que são realizadas e assim, estimar o custo de produção. O *leadtime* e custo de produção não são possíveis de serem estimados atualmente na organização, uma vez que as etapas ocorrem de forma oculta no processo registrado. O objetivo do presente trabalho foi mapeá-las, para que assim, o custo real possa ser estimado.

Outra alteração sugerida no processo de “Balancete Contábil” é a inserção da opção de retornar da documentação ao financeiro, caso essa não esteja de acordo com o necessário, evidenciando-se a importância da análise dos documentos iniciais.

A fase de “Integração dos lotes”, registrada como etapa única no relatório disponibilizado pelo Portal *BackOffice*, é registrado agora em 2 etapas: a geração dos lotes e a análise das inconsistências (validação). Caso não se aplique à contabilidade, o financeiro deve ser capaz de lidar com a pendência e saná-la.

Também, para que seja possível a integração dos lotes, a equipe utiliza informações de 3 *softwares* estabelecidos em plataformas diferentes o que aumenta o *lead time* do processamento, pois é necessário extrair

manualmente e consolidar dados provenientes de duas fontes distintas (o terceiro software é para consolidar os dados). Frente a esse problema identificado no estudo, já está sendo desenvolvido pela organização o próprio sistema (uma extensão no software 1) para que a integração seja automática.

4. Conclusões

Ao fazer uso da notação BPMN para registrar os processos, a partir do depoimento das pessoas que os executam, foi possível detalhá-los e fornecer uma visão mais técnica de como os processos ocorrem na prática, identificar os gargalos, as atividades que não agregam valor, aquelas mal posicionadas no fluxo do processo e até mesmo a necessidade de inclusão de novas atividades para melhor funcionamento do processo. Também com a descrição atual e real dos processos (*AS IS*) por meio da notação BPMN, a empresa passou a ser capaz de levantar corretamente seus custos operacionais e analisá-los frente às metas estabelecidas. E com a notação do estado futuro (*TO BE*, dentro da perspectiva da melhoria contínua), passou a ser capaz de prever os novos custos.

A modelagem de processos de negócio por meio da notação BPMN se apresentou como uma ferramenta eficaz de gestão e comunicação para promover a qualidade dos processos da organização e sua melhoria contínua e impactar diretamente no fornecimento de melhores serviços aos seus clientes.

5. Referências

- [1] SILVA, J. C. D; LONGARAY, A. A; MUNHOZ, P. R; CASTELLI, T. M. Using the view of Business Process Management (BPM) for process improvement in the shipping industry and offshore construction sector: a case study of the Rio Grande (RS) naval pole. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 26, n. 4, p. 1-17, 2019.
- [2] AMARILLA, R. S. D; IAROZINSKI NETO, A. Análise comparativa dos principais processos de negócio de empresas do subsector de edificações da construção civil. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 25, n. 2, p. 269-283, 2018.
- [3] CHINOSI, Michele; TROMBETTA, Alberto. BPMN: An introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces**, v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012.
- [4] OMG. **Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2**. Object Management Group, 2014. Disponível em: www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/ Acesso em: 27/07/2022.
- [5] IRITANI, D. R; MORIOKA, S. N. CARVALHO, M. M. D; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, 2015.

^{1,2} Alunos de IC do Centro Universitário FEI. Bolsa PIBIC-CNPq. Projeto com vigência de 09/2022 a 08/2023.