

**BPM: gestão de processos de negócios aliada à tecnologia da informação**

BPM: business process management allied to information technology

Lucas Alves Camargo – lucas.alves.camargo@gmail.com

Nivaldo Carleto – nivaldo.carleto@fatectq.edu.br

Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATEC) – São Paulo – Brasil

RESUMO

O BPM é uma disciplina gerencial que supõe que os objetivos da organização podem ser alcançados com mais eficiência e eficácia por meio do gerenciamento de seus processos, alinhando-os aos objetivos estratégicos. Este trabalho tem por objetivo a apresentação do assunto realizando um referencial teórico nos temas de processos de negócios, gerenciamento de processos de negócios e suítes de gerenciamento de processos de negócios, avançando para um estudo de caso do processo de implantação do BPMS Fluig realizado na empresa Supley Laboratório. A pesquisa caracteriza-se como exploratória com análise de dados quantitativos e qualitativos. Concluiu-se que a utilização do BPM e da plataforma Fluig causou grande impacto positivo na empresa, mapeando processos e alterando a forma de trabalho, promovendo integração de departamentos, automatizando tarefas, conferindo maior visibilidade das tarefas para os colaboradores e aumentando a eficiência de processos como a redução de lead time do pedido de vendas afetando diretamente os clientes.

Palavras-chave: BPM. Processos. Negócio. Gestão. Fluig.

ABSTRACT

BPM is a management discipline that assumes that the organization's goals can be achieved more effectively by managing its processes aligning them with strategic objectives. The objective of this work is to present a theoretical framework in the areas of business processes, business process management and business process management suites advancing to a case study of the implementation process of Fluig BPMS in the company Supley Laboratório. The research is characterized as exploratory with analysis of quantitative and qualitative data. It was concluded that the use of BPM and the Fluig platform had a great positive impact on the company, mapping processes and changing the way of work, promoting department integration, automating tasks, giving more visibility of tasks to employees and increasing process efficiency such as the lead time reduction of the sales order that directly affects customers.

Keywords: BPM. Process. Business. Management. Fluig.



1 INTRODUÇÃO

Segundo ABPM BPM CBOK (2013), a implantação do *Business Process Management* (BPM) em organizações possui muitas vantagens, conseguindo abranger Organização, Cliente, Gerência e Atores dos Processos.

As principais vantagens apontadas pelo guia são melhor acompanhamento do desempenho dos processos, controle e redução de custos por meio da melhoria contínua de processos, visibilidade e entendimento do negócio, melhor atendimento e gerenciamento das expectativas dos clientes, facilitação de *benchmarking* das operações pelos gestores, maior segurança e ciência sobre os papéis e responsabilidades dos colaboradores e maior contribuição, visibilidade e reconhecimento do trabalho realizado pelo ator dentro do todo.

Tendo em vista todas as vantagens destacadas, o objetivo é apresentar o que são processos de negócio e o conceito de BPM, realizando um estudo de caso sobre o processo de implantação do BPM e vantagens competitivas que sua utilização traz, evidenciando sua relação com as áreas da tecnologia da informação e dos negócios, bem como verificar se seus benefícios podem ser considerados como diferenciais competitivos para as organizações.

Justificando a relevância deste trabalho, pode se dizer que os benefícios da utilização do BPM vem se tornando evidente nas mais diversas organizações (médio e grande porte), o qual apresenta um referencial teórico consistente e um estudo de caso sobre o processo de implantação e comparativo de resultados obtidos na plataforma Fluig, assim como empregando os conceitos de BPM em uma empresa de médio porte do setor alimentício localizada no município de Matão/SP.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica se inicia com a apresentação dos conceitos acerca do que são processos de negócio e suas três classificações; essencial para a discussão do tema principal.

São então apresentados os conceitos sobre o que é o BPM e as suítes de gerenciamento de processos de negócio (BPMS – *Business Process Management Suite*) que serão o foco do estudo de caso apresentado nos tópicos subsequentes.



2.1 Processos de negócio

Para se discutir o assunto BPM, primeiramente é preciso entender o que são os processos de negócio que são gerenciados por ele, bem como saber quais são as três classificações de processos de negócio e como eles se relacionam.

Segundo o guia ABPM BPM CBOK (2013), o termo “negócio” refere-se a pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno às partes interessadas.

De acordo com Mariano e Muller (2012), as empresas são um conjunto de processos inter-relacionados e, para definir e entender o Gerenciamento de Processos é fundamental conceituar esses processos no âmbito de negócios. Para Hammer e Champy (1994 apud MARIANO; MULLER, 2012), processos são atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenha valor para os clientes.

No contexto de BPM, o “processo de negócio” é um trabalho que pode também apoiar ou gerenciar outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo interorganizacional.

Conforme mostra ABPM BPM CBOK (2013), os processos de negócio podem ser classificados em 3 tipos (processo primário, de suporte e gerenciamento) e compreender como eles se relacionam é fundamental para a compreensão do BPM.

Processos primários são geralmente interfuncionais ponta a ponta e agregam valor e impactam diretamente o cliente. São frequentemente referenciados como sendo essenciais ou finalísticos, pois representam as atividades essenciais que uma organização executa para cumprir sua missão proposta (ABPM BPM CBOK, 2013).

Processos de suporte existem para prover suporte a processos primários, outros processos de suporte ou gerenciamento. De acordo com Martin (1996 apud GONÇALVES, 2000), processos de suporte são conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários. Portanto, a principal diferença entre processos de suporte e processos primários é que processos de suporte entregam valores para outros processos e não diretamente a clientes. Por outro lado, conforme a ABPM BPM CBOK (2013), estes podem ser fundamentais para a organização na medida em que aumentam a capacidade de realizar com eficiência processos primários.

De acordo com Garvin (1998 apud GONÇALVES, 2000), processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Estes não agregam valor ao cliente diretamente, mas são



essenciais para assegurar que a organização esteja operando de acordo com os seus objetivos e metas estipuladas de desempenho de processos.

Estes processos são exemplos de processos responsáveis em atender à característica do BPM de desenhar, implementar, monitorar, controlar e melhorar continuamente os processos de negócio. Processos de gerenciamento ganham importância na medida em que são utilizados de forma estratégica para tomada de decisões e melhoria contínua dos processos de negócio assegurando que estejam alinhados com a estratégia organizacional e ao foco do cliente. (ABPM BPM CBOK, 2013).

2.2 Gerenciamento de processos de negócio (BPM)

O Gerenciamento de Processos de Negócio representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio, indo além das estruturas funcionais já conhecidas. Essa visão engloba todo o trabalho necessário para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas (ABPM BPM CBOK, 2013).

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. (ABPM BPM CBOK, 2013, p. 40).

McCoy (2011 apud ESPENSON, 2017) realiza uma analogia comparando a empresa com um mecanismo com engrenagens ou um motor e o BPM servindo como uma ferramenta de ajuste fino que realiza o ajuste e alinhamento de cada componente desse mecanismo para que se atinja a máxima performance possível.

Segundo o guia ABPM BPM CBOK (2013), o BPM é uma disciplina gerencial (conjunto de conhecimentos que trata de princípios e práticas de administração) que supõe que os objetivos da organização podem ser alcançados com mais eficiência e eficácia por meio do gerenciamento de seus processos.

De acordo com o que afirma Smith e Fingar (2007 apud MARIANO; MULLER, 2012) a evolução da Gestão de Processos ocorreu em três ondas, sendo a primeira delas a Qualidade Total, do inglês *Total Quality Management* (TQM), tendo início na década de 50 com Deming e Juran obtendo seu reconhecimento através da divulgação das normas ISO (*International Organization for Standardization*) que tinham como objetivo o estabelecimento



de regras para um sistema de gestão da qualidade. Smith e Fingar (2003) citado por Netto (2008, p. 3) indicam que os processos, nesta época, estavam implícitos nos trabalhos, mas ainda não eram automatizados.

“A segunda onda ocorreu na década de 90, com a reengenharia de processos, disseminada por Davenport e Hammer” (MARIANO; MULLER, 2012, p. 3). Stair e Reynolds (2002 apud MARIANO; MULLER, 2012), definem a reengenharia como sendo o redesenho de processos, estruturas organizacionais e dos sistemas de informação, buscando a otimização dos resultados da organização. Afirmam Smith e Fingar (2003 apud NETTO, 2008), que esta onda foi complementada pelos sistemas ERP, quando houve o início da automatização de alguns processos, mas estes ainda careciam de flexibilidade e agilidade para atender às mudanças internas e externas das organizações.

Smith e Fingar (2007 apud MARIANO; MULLER, 2012), concluem que a terceira onda é o Business Process Management, que veio com o propósito de suprir as deficiências identificadas nos modelos anteriores, desde o formalismo em excesso até a falta de linguagem padronizada para representar e mapear os processos. Smith e Fingar (2003 apud NETTO, 2008) complementam que esta terceira onda foi voltada fundamentalmente ao gerenciamento de processos das organizações e dirigida diretamente à satisfação dos clientes.

Segundo Araújo et al. (2004) em seu estudo, como primeiro passo para tal gestão, as organizações necessitam formalizar seus processos, representando-os através de uma linguagem comum e de entendimento padrão. Esta modelagem auxilia a organização a responder a questões críticas sobre seu negócio, como: o que está sendo feito, por que, onde, por quem, quando e de que forma está sendo feito, permitindo uma análise crítica das atividades existentes que ajuda a definir melhorias nos processos atuais.

“De uma forma geral, pode-se dizer que compreende duas importantes atividades: modelagem do estado atual do processo (*As Is*) e otimização e modelagem do estado desejado do processo (*To Be*)” (MARIANO; MULLER, 2012, p. 8).

White (2004) citado por Mariano e Muller (2012, p. 9) define o *Business Process Model and Notation* (BPMN) (em português Modelo e Notação de Processos de Negócio) como sendo um padrão de linguagem gráfica desenvolvido pelo *Business Process Management Initiative* (BPMI), que tem como objetivo disponibilizar uma notação que seja compreensível para todos os usuários.



Smith e Fingar (2003 apud NETTO, 2008) pontuam o ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócio compreendendo oito grandes fases: pesquisa, projeto, preparação, execução, interação, controle e monitoramento, melhoria e análise de processos.

Enoki (2006), destaca a relação da tecnologia da informação ao gerenciamento de processos de negócio evidenciando:

Um sistema de gestão de processos de negócio (Business Process Management System) fornece a plataforma tecnológica para a realização das iniciativas de BPM. Este, por sua vez, introduz o conceito de “processamento de processos” e ressalta que não é um conceito limitado a automação de modelos digitalizados mas, promove a descoberta, o desenho e, o detalhamento de processos de negócio, assim como a execução, administração, supervisão e controle sobre os mesmos de modo a assegurar que estejam alinhados com os objetivos do negócio. (ENOKI, 2006, p. 31).

Segundo Silva (2005 apud CRUZ; OLIVEIRA, 2011), a implantação da qualidade e gestão nos processos organizacionais aumenta a competitividade e lucratividade de uma empresa, além de melhorar os produtos e serviços. Como resultado o cliente tem suas necessidades atendidas e os fornecedores ampliam suas possibilidades de negócios passando a ser parceiros, influenciando na qualidade. A sociedade também se beneficia, pois se produz mais riquezas e novas tecnologias ajudando o desenvolvimento econômico do país.

2.3 Suítes de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) e sua relação com a tecnologia

À medida que a visão das empresas foi migrando do foco nas funções para os processos, a necessidade de se desenvolver sistemas de informação e tecnologias que suportassem esta nova perspectiva também foi se tornando mais evidente. Segundo Sordi (2005 apud OLIVEIRA et al., 2010), os processos podem ser mais bem gerenciados quando assistidos por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

De acordo com a ABPM BPM CBOK (2013), o BPM é uma disciplina gerencial que integra processos, pessoas e tecnologia conectando estratégias de negócio ao foco do cliente. Assumindo esta visão, a tecnologia se torna uma parte fundamental, ajudando a criar a transparência necessária para atingir objetivos difíceis de conciliar em alguns casos, como qualidade versus quantidade, agilidade versus conformidade e alinhamento interno versus integração externa. As tecnologias de BPM permitem a implementação de "processos preparados para a mudança".



“Ainda se discute na comunidade de tecnologia da informação modos de melhorar o alinhamento da área de Tecnologia da Informação ao negócio quando, na realidade, BPM requer uma integração entre tecnologia e negócio.” (ABPM BPM CBOK, 2013, p. 362).

Peterka (2008), entende que o gerenciamento dos processos de negócio é geralmente descrito em termo de dois diferentes níveis de aplicação relacionados à tecnologia, sendo eles:

- Software: Nível mais básico que utiliza de ferramentas de software para auxiliar processos, permitindo alguma automatização, execução mais eficiente e monitoramento de progresso, sendo geralmente utilizados para processos simples e que envolvem pouca complexidade, de um departamento ou grupo específico.
- Suítes: Este nível, tema deste tópico, permite a organização aplicar as práticas de BPM integrando múltiplos departamentos e grupos, para obter melhoria na eficiência e performance da execução de tarefas interdepartamentais. Conhecida como BPMS, esta solução mais completa permite a criação de aplicações que possibilitam aos usuários enxergarem os processos do início ao fim, integrando sistemas e recursos humanos.

As Suítes de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) fornecem à organização um novo tipo de ambiente de negócio que busca a integração de negócio e tecnologia da informação. O termo "ambiente" é empregado para descrever a operação resultante da utilização de BPMS, por gerar aplicações que fornecem o suporte às operações de negócio na sua execução (ABPM BPM CBOK, 2013).

Os dados e a interação de pessoas com a aplicação são definidos por formulários e esquemas de banco de dados no BPMS, e o uso de dados direcionado por regras de negócio. Para fornecer dados necessários para prover suporte a regras, normalmente é necessário definir e construir interfaces para as aplicações em uso e suas respectivas bases de dados. [...]. Isso forma um ambiente completo de operação, onde a operação de negócio é realizada dentro do ambiente BPMS. (ABPM BPM CBOK, 2013, p. 372).

Um BPMS, segundo o Guia ABPM BPM CBOK (2013), permite considerar aplicações transacionais e de gerenciamento, aplicações controladoras de fluxo de trabalho e como esse trabalho deve ser feito, permitindo a atribuição, acompanhamento, balanceamento da carga de trabalho, identificação de erros, gerenciamento de desempenho, relatórios, entre outros.

Nas suítes de BPM, os modelos de processos de negócio geralmente são construídos utilizando-se a notação BPMN em que símbolos representam tarefas, decisões e ações automatizadas, organizados e executados na ordem definida pelo fluxo desenhado. O código de programação acrescenta a regra de negócio e a lógica de controle ao fluxo. Formulários



para interação do usuário são associados a tarefas dentro do BPMS. Interfaces para sistemas legados podem ser introduzidas para "chamar" outras aplicações e formar uma série de tarefas automatizadas. (ABPM BPM CBOK, 2013).

Para Sordi (2005 apud OLIVEIRA et al., 2010), através das soluções BPMS é possível acompanhar o desempenho do processo ou de suas partes, disparar ações através da programação de eventos, calcular custo de atividades, dentre outras funcionalidades requeridas pela gestão de processos de negócios colaborativos.

A automação de processos com o uso de BPMS cria um tipo diferente de solução se comparada às tradicionais linguagens de programação. Na automação, cada atividade do processo se transforma em uma pequena aplicação que é disponibilizada ao ator responsável pela sua execução. O ator recebe um contexto de trabalho com as informações que necessita para realizar a sua atividade e com as respectivas regras de negócio implementadas. A sequência do processo é controlada pelo fluxo desenhado no BPMS. O controle sobre a interação humana é definido por meio de formulários que informam ao BPMS como construir a tela de cada atividade e através de regras que determinam como os dados devem ser tratados e quais as opções que o ator possui para concluir a atividade. (ABPM BPM CBOK, 2013, p. 377).

A aplicação resultante é composta por uma série de telas que implementam individualmente o contexto de trabalho das atividades do processo. Ao longo dessas atividades, dados são informados e repassados para as atividades seguintes, em um modelo de passo a passo fazendo com que as informações e interações necessárias para a execução do processo sejam definidas e completadas no fluxo desenhado até chegar ao seu final, atingindo o objetivo a que se propõe. (ABPM BPM CBOK, 2013).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo é caracterizado como um estudo de caso, tendo a natureza de pesquisa exploratória quali-quantitativa para o seu desenvolvimento, assumindo como objeto da pesquisa o processo de implantação dos princípios de BPM e a solução de software Fluig na empresa Supley Laboratório de Alimentos e Suplementos Nutricionais LTDA na cidade de Matão/SP.

A escolha da metodologia de estudo de caso se dá pelo fato de poder confrontar a literatura com a experiência vivenciada, observando também características únicas deste projeto de implantação. A organização foi escolhida em virtude de conveniência, pelo fato de o pesquisador participar ativamente nas atividades do projeto como desenvolvedor técnico dos processos na ferramenta.



A pesquisa constitui-se do tipo exploratória pois durante sua realização será necessário explorar os processos da empresa, realizar observações do ambiente de trabalho, leitura de documentações, acompanhamento do trabalho da consultoria especializada, instalação do software, capacitação dos funcionários, entrevistas com gestores e usuários a fim de avaliar suas percepções sobre o projeto e a realização da medição de desempenho e extração de dados para fins de comparação.

De modo a ter uma base teórica, será necessário a realização de uma revisão bibliográfica tendo como referência artigos, sites e especialmente o Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento (BPM CBOK).

Para a pesquisa qualitativa será utilizado o modelo de entrevistas e reuniões com as áreas da empresa com o objetivo de obter dos gestores e demais colaboradores suas percepções, dificuldades e expectativas durante as fases de planejamento, implantação e utilização da solução.

Para a pesquisa quantitativa será realizado o levantamento das medições de desempenho dos processos, antes e depois da implantação da solução, por meio da própria solução de software implantada.

3.1 Caracterização da organização

O Supley Laboratório, empresa do segmento de suplementos alimentares, foi fundada em Matão/ SP no ano de 2006 pelos sócios Alberto José Moretto, Carlos Philipe Moretto e Mariane Machioni Morelli, estabelecendo a missão de “oferecer suplemento alimentar com alto padrão de qualidade, buscando e valorizando a saúde e o bem-estar pessoal”.

Com altos investimentos em pesquisas, tecnologias, máquinas e talento humano, a empresa possui um histórico de inovação e é reconhecida no mercado nacional pela qualidade dos produtos de sua marca Max Titanium.

No ano de 2015 se tornou a terceira maior empresa de suplementos alimentares do país e em 2016 atingiu o segundo lugar estabelecendo a meta de se tornar a líder no ano de 2020.

Em 2018 o Supley Laboratório realizou a aquisição de 100% de sua marca concorrente, Probiótica, adiantando a previsão ao se tornar a maior empresa de suplementos alimentares na América Latina, operando nas cidades de Matão/ SP com a marca Max Titanium e em Embu das Artes/ SP com a marca Probiótica que somadas atuam em cerca de 6.000 pontos de venda, com uma lista de mais de 400 produtos e faturamento aproximado de R\$ 250 milhões ao ano.



3.2 Caracterização da plataforma Fluig

Fluig é uma plataforma de gestão, colaboração e produtividade que pode ser integrada a qualquer ERP do mercado e também aos sistemas legados buscando unificar a gestão de processos, documentos e identidades.

De acordo com o blog oficial do Fluig (2013), a plataforma foi unificada em 2013, mas seu desenvolvimento se iniciou no ano de 2000, com o desenvolvimento de uma solução de *Enterprise Content Management* (ECM) com recursos de *Workflow* (processos) e *Document Management* (gestão de documentos). Em 2008, foi desenvolvido o pacote de funcionalidades do Business Process Management (BPM) e um componente de *Enterprise Service Bus* (ESB) para integração entre sistemas. Em 2012, foram incorporados o *Identity* para gestão de identidades e o *Web Content Management* (WCM) para construção de portais intranet e extranet. Em 2013, foi desenvolvido um motor de *Analytics* (análise de dados) para a criação de visões gerenciais que juntamente aos módulos anteriores deu origem ao Fluig.

Atualmente mais de 1500 empresas adotaram a plataforma, somando aproximadamente 2 milhões de usuários, 3 mil processos e 15 mil comunidades.

O Fluig conta com uma plataforma de cursos para desenvolvedores, biblioteca de documentações, fóruns especializados e uma loja de processos, além do suporte da empresa detentora da plataforma, Totvs.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste tópico serão apresentados o processo de implantação dos princípios de BPM, os desafios e os resultados obtidos pelo projeto no Supley Laboratório.

4.1 O processo de implantação do BPM no Supley Laboratório

No ano de 2014 surgiu a ideia da utilização dos princípios do BPM no Supley trazido a partir da consultoria de recursos humanos prestadora de serviços, motivada pela baixa produtividade e individualismo encontrados na organização. O objetivo inicial do projeto era a identificação e mapeamento dos processos da empresa por meio da notação BPMN a fim de os documentar.

Para a realização deste primeiro passo, os consultores se reuniram com os gestores de cada área para a identificação e desenho de seus processos utilizando o software Bizagi. Após o mapeamento dos processos foram criadas instruções de trabalho baseando-se nestes



desenhos e disponibilizado aos colaboradores por meio digital ou murais fixados nos departamentos.

Após finalizada esta primeira fase, foi constatada uma pequena melhora na organização e execução dos processos na empresa, entretanto, ao decorrer do tempo muitos departamentos engavetaram seus fluxos de processo e notou-se novamente baixa no rendimento, além do alto fluxo de e-mails e ligações para resolução de problemas e cenários que fugiam da normalidade, o que tornavam os processos lentos.

Em 2016 foi apresentado pela Totvs ao departamento de Tecnologia da Informação do Supley, a plataforma Fluig e todos seus recursos e possíveis ganhos que sua utilização poderia trazer à empresa. Após apresentação à diretoria, análise de viabilidade e avaliação técnica da ferramenta por parte do departamento de TI, foi aprovada a aquisição da ferramenta e retomado o projeto de implantação do BPM no Supley.

Foi solicitado à consultoria uma nova avaliação dos processos da organização e estes foram remodelados pensando em como poderiam ser implementados na nova ferramenta. Enquanto era feita a etapa de modelagem dos novos processos, a equipe de TI passou por treinamento na Totvs para manutenção e desenvolvimento de soluções no novo software.

O primeiro processo escolhido para ser implantado utilizando os recursos BPM da plataforma Fluig foi o chamado técnico de TI, pois este poderia ser inicializado por qualquer colaborador da organização e não possuía alto grau de complexidade tanto para desenvolvimento quanto para utilização, o que garantiu um primeiro contato descomplicado com a ferramenta para os usuários da plataforma e para o departamento de TI. O segundo processo implantado foi o processo de vendas, um dos principais e maiores da empresa, que exige a interação entre os representantes de vendas, departamento comercial, financeiro, logística, expedição e faturamento, além da necessidade de integração com o ERP Totvs Protheus. Este será o objeto da análise quantitativa no tópico 4.2.

4.2 Resultados obtidos com a utilização do BPM e da plataforma Fluig

A escolha e o planejamento para implantação dos primeiros processos utilizando a plataforma Fluig foram de grande importância para a boa condução do projeto BPM no Supley Laboratório. Ao ser escolhido o primeiro processo sendo o de chamado técnico de TI, permitiu que os desenvolvedores tivessem um primeiro contato tranquilo com as ferramentas de desenvolvimento devido a baixa complexidade do processo e a não obrigatoriedade de



integração com o ERP Protheus. Foi importante também para que os usuários tivessem o primeiro contato com a ferramenta e se familiarizassem com os novos conceitos.

O desenvolvimento do segundo processo – de vendas – foi ligeiramente mais complexo para os desenvolvedores devido a primeira integração com o ERP Protheus, contudo devido ao treinamento recebido pela equipe, foi possível realizá-lo sem a necessidade de terceirização dos serviços pela Totvs, diminuindo o custo de desenvolvimento.

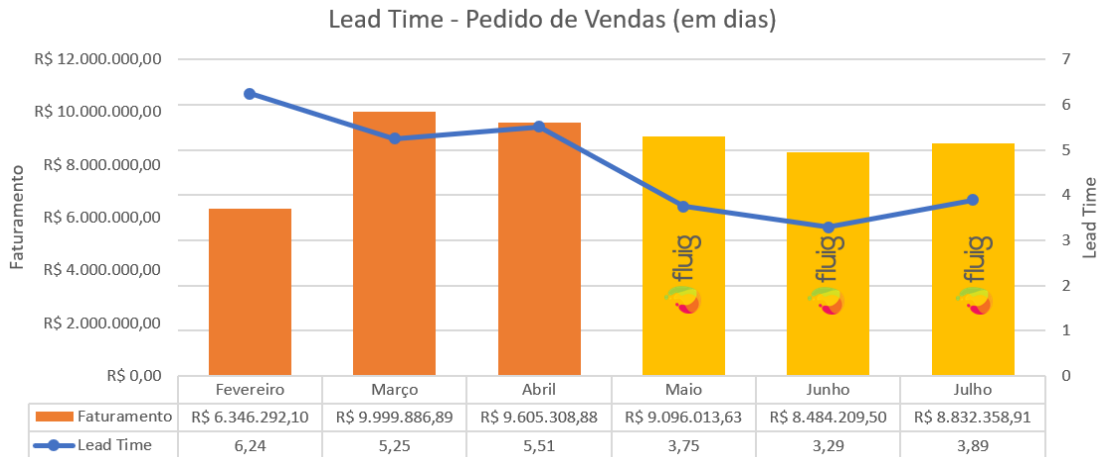
Uma das quatro equipes regionais de representantes foi escolhida para iniciar a utilização do novo processo de vendas através da plataforma Fluig durante o período de um mês, estratégia esta adotada pela gestão a fim de evitar que possíveis dificuldades na utilização ou erros de desenvolvimento afetassem a operação da empresa ou impactassem no seu faturamento. Outras razões para a escolha desta estratégia foram devido ao menor tempo necessário para treinamento dos usuários e devido à capacidade da equipe de TI atender às solicitações de suporte.

Após um mês do processo em produção com a equipe selecionada, foi realizada uma reunião com o gerente regional de vendas responsável e os gestores dos demais departamentos que colaboravam no processo. O objetivo desta reunião foi o levantamento de solicitações de mudança para a otimização do processo e recebimento do feedback dos usuários sobre a nova forma de trabalhar.

O retorno por parte dos usuários foi positivo sobre a ferramenta e sobre o desenho do processo. Foi relatada melhora na organização do trabalho e na visualização das tarefas pendentes, pois, por meio da plataforma Fluig o usuário possui uma central de tarefas onde pode visualizar todas suas solicitações iniciadas e tarefas que estão sob sua responsabilidade. Notou-se diminuição dos e-mails e ligações para resolução de problemas pontuais e casos que fugiam da normalidade, pois muitas destas situações passaram a ser tratadas pelo processo desenhado.

Uma grande melhoria observada pelo gerente regional de vendas regional foi a diminuição do tempo para aprovação de pedidos pois com a nova ferramenta poderia ser feita via smartphone pelo aplicativo do Fluig a qualquer momento, ponto este muito importante devido ao trabalho dos representantes e gerentes ser externo, fora de escritórios.

No início do mês de maio de 2016, após a reunião de feedback, o processo foi disponibilizado para todas as outras equipes de vendas. Ao final do mês foi realizada uma nova reunião para recebimento do feedback dos usuários e medição dos resultados obtidos no primeiro mês de funcionamento da ferramenta para todas as equipes.

Ilustração 1 – Lead time do pedido de venda antes e depois do Fluig

Fonte: Elaborado pelos autores (2018)

Como observa-se na ilustração 1, logo no primeiro mês da implantação do processo, maio, houve uma considerável queda na média de dias que os pedidos levaram para ser processados, que persistiu durante os meses subsequentes. No trimestre anterior à implantação foi constatada uma média de 5,6 dias de lead time, enquanto que no primeiro trimestre após o novo processo de vendas a média sofreu uma queda para 3,6 dias, uma redução de aproximadamente 35% do tempo mesmo com o volume mensal de pedidos equivalentes.

Além da redução do lead time acima apresentada, outros benefícios indiretos foram identificados pela gestão:

- Redução do trabalho manual: devido a automação de tarefas e tratamento de situações abrangidas pelo processo;
- Remanejamento de tarefas e pessoal: devido a melhor organização do processo e das tarefas, além da redução do trabalho manual e e-mails paralelos;
- Satisfação do cliente: devido a redução do tempo para recebimento de sua mercadoria.

5 CONCLUSÃO

Notou-se que com a adoção do BPM e da plataforma Fluig no Supley Laboratório foram obtidos vários benefícios que vão de encontro com a proposta encontrada na literatura, como melhoria na visualização dos processos, atribuição e controle de atividades, otimização da performance de processos, redução de trabalho manual, maior organização do trabalho, engajamento de equipes e melhoria no foco de investimento de esforços.



Os pontos que foram observados no início do projeto em 2014 – baixa produtividade e individualismo – foram melhorados. Após a aplicação do processo de vendas, outros foram desenvolvidos: processo de pós-venda, solicitação de compras, SAC, devolução de vendas, processos do departamento pessoal, entre outros, também obtendo resultados positivos e justificando o investimento. Em 2017 o processo de vendas passou por duas novas melhorias no fluxo e automações de atividades, seguindo os conceitos de melhoria contínua.

O BPM não é uma ferramenta prescrita que garante a melhoria da operação das organizações e sim vários princípios que exigem a mudança de sua cultura, por isso alguns pontos de atenção foram observados na implantação: a contratação de profissionais experientes para a condução do projeto ajuda a identificar erros e propor soluções diferentes do habitual da empresa; a documentação dos processos não é suficiente para atingir ganhos de performance, uma ferramenta de automação e gestão é crucial para isto; o foco somente na ferramenta de BPMS também atrapalha a implantação do BPM, pois esta deve ser vista como um meio e não um fim para a melhoria; a melhoria dos processos deve ser uma atividade constante na rotina da organização e não um projeto que tem um fim; é essencial o envolvimento das pessoas que participam dos processos para o desenvolvimento do fluxo de trabalho pois estas são as que mais o conhecem e que serão impactadas após a implantação; colaboradores mais inflexíveis podem não apoiar a ideia inicialmente, para isto é importante a atuação do departamento de recursos humanos para entender e tratar estes casos; o apoio da alta gestão tem grande importância para o incentivo das equipes na mudança da cultura da empresa e para garantir que o projeto está alinhado com os objetivos estratégicos.

O resultado positivo da implantação do BPM no Supley Laboratório foi obtido em razão da observação destes pontos e além do bom acompanhamento da gestão e pelas equipes da organização terem perfil proativo e inovador adeptos à mudanças.

REFERÊNCIAS

ABPM BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – Corpo Comum de Conhecimento**. ABPMP CBOK V3.0, 2013.

ARAÚJO, Renata et al. **A Definição de Processos de Software sob o ponto de vista da Gestão de Processos de Negócio**. VI Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software São Paulo, SP – Brasil, junho, 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Renata_Araujo3/publication/252018169_A_Definicao_de_Processos_de_Software_sob_o_ponto_de_vista_da_Gestao_de_Processos_de_Negocio/links/0f31753b4b84f760e4000000.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2017.



CRUZ, C. A. A.; OLIVEIRA, L. S., Jr. **Gerenciamento De Processos De Negócio (Bpm):** Considerações Acerca Da Moderna Administração. Revista Eletrônica de Administração e Ciências Contábeis, Faculdade Opet. n.º 06 – Ago/Dez 2011. Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n6/GERENCIAMENTO-DE-PROCESSOS-DE-NEGOCIO.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

ENOKI, Cesar Hidetoshi. **Gestão de processos de negócio:** uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações. 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006. doi:10.11606/D.3.2006.tde-01122006-170526. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/publico/CesarHidetoshiEnoki.pdf>>. Acesso em: 14 mai. 2018.

ESPENSON, Alex. **Why Every Company Needs Business Process Management:** Bigger, faster, stronger. Find out why your company needs to implement BPM and fine tune every process to achieve maximum performance. Disponível em: <<https://www.business.com/articles/why-every-company-needs-business-process-management/>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

FLUIG, Equipe. **O que é o fluig?.** 2013. Disponível em: <<http://blog.fluig.com/o-que-e-o-fluig>>. Acesso em: 20 ago. 2018.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.** Rev. adm. empres., São Paulo, v. 40, n. 1, p. 6-9, Mar. 2000. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902000000100002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 21 mai. 2018.

MARIANO, Isadora Cidade; MULLER, Claudio José. **Melhoria de Processos pelo BPM:** aplicação no setor público. 2012. 22 p. Artigo (Graduação de Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/65643>>. Acesso em: 22 mai. 2017.

NETTO, Francisco Sobreira. **Gerenciamento de Processos de Negócio:** um estudo teórico-comparativo sob as óticas da Gestão Empresarial e da Tecnologia da Informação. FEA/USP. Ui-FACEF. 2008. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/254_254_SEGeT_BPM_2008_final.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2018.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso de et al. **Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento.** Perspect. ciênc. inf., Belo Horizonte, v. 15, n. 1, p. 132-153, Abr. 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-99362010000100008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 14 mai. 2018.

PETERKA, Peter. **The Basics of Business Process Management.** Disponível em: <<https://www.6sigma.us/business-process-management-articles/the-basics-of-business-process-management/>>. Acesso em: 01 jun. 2017.



DECLARAÇÃO DE AUTORIZAÇÃO

Autorizamos para os devidos fins, o(a) senhor(a) Lucas Alves Camargo, R.G. 12.792.102-4, a divulgar o nome, os dados e as fotos da Empresa Supley Laboratório de Alimentos e Suplementos Nutricionais Ltda, CNPJ 07.578.713/0001-86, em seu Trabalho de Conclusão de Curso: artigo, intitulado BPM: Gestão De Processos De Negócios Aliada À Tecnologia Da Informação, a ser apresentado na Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga/SP.

O(a) aluno(a) compromete-se a não utilizar/divulgar, por nenhum meio, os dados confidenciais da referida empresa.

Matão/SP, 05 de setembro de 2018.

Alberto José Moretto

Presidente

34.597.972-2

07.578.713/0001-86
SUPLEY LABORATÓRIO DE ALIMENTOS
E SUPLEMENTOS NUTRICIONAIS LTDA.
VIA AUGUSTO BAMBOZZI, 1890
SETOR INDUSTRIAL - CEP 15.993-200
MATÃO - SP

SUPLEY Laboratório de Alimentos e Suplementos Nutricionais Ltda.
Via Augusto Bambozzi, 1890 - Caixa Postal 57 - Setor Industrial - Matão - SP - CEP 15993-200
SAC: 0800 350 2045 - sac@supley.com.br
Av. João Paulo I, 1795 - JD. Santa Bárbara - Embu das Artes - SP - CEP 06817-000
SAC: 0800 105 242 - faleconosco@probiotica.com.br
Indústria Brasileira