

***Business Process Management* em uma empresa administradora de cartões de crédito
vinculada a uma empresa do varejo.**

Rodrigo Vellinho Kloeckner (rodrigo.kloeckner@ufrgr.br) – UFRGS

Cláudio José Müller (cmuller@producao.ufrgs.br) – UFRGS

Fernanda Gobbi de Boer (fernanda_boer@hotmail.com) - UFRGS

Resumo

Este artigo apresenta a aplicação da metodologia BPM (*Business Process Management*) em uma empresa administradora de cartões de crédito. O estudo tem como objetivo a análise de subprocessos do setor de operações da empresa, assim como propor melhorias a estes subprocessos. A partir da análise do processo atual propuseram-se melhorias. Através da redação de manuais operacionais foi possível transformar o conhecimento tácito, de posse dos operadores, para conhecimento explícito e assim mitigar os impactos de *turnover* do setor através do desenvolvimento de treinamentos. Pode-se obter uma visão holística das atividades exercidas pela organização; compreensão de onde cada colaborador se situa na organização em relação aos processos e ainda o entendimento de processos desde o nível estratégico ao operacional. A metodologia utilizada foi adaptada para suprir a necessidade do trabalho a ser realizado.

Palavras-chave: Gerenciamento de processos, *Business Process Management*, Padronização, Varejo, Serviços Financeiros.

Abstract

This article presents the application of the Business Process Management methodology in a management credit card company. This study aims to analyze the sub processes of the operation sector of the company, as well as propose improvements to this sub processes. Through the writing of the operating manuals was possible to transform tacit knowledge, held by operators, to explicit knowledge and thus mitigate the impact of turnover in the sector through the development of trainings. One can get a holistic view of activities performed by the organization; understanding of where each employee lies at the

organization in relation to processes and also the understanding of processes from strategic to operational. The methodology was adapted to meet the need of the work to be done.

Keywords: *Process management, Business Process Management, Standardization, Retail, Financial Services.*

1. Introdução

O varejo é reconhecidamente um mercado competitivo, dinâmico e aquecido no atual momento econômico do país. É de se esperar uma grande concorrência entre as empresas por *marketshare*, e um dos meios de atingir uma grande fatia do mercado é exigindo excelência nas operações com o objetivo de conseguir bons resultados operacionais. É fundamental que as empresas varejistas aperfeiçoem seu desempenho de processos, com o intuito de torná-los mais eficazes, eficientes e integrados, otimizando recursos e o fluxo de informações e diminuindo custos. Desta necessidade que o mapeamento de processo surge como uma importante ferramenta gerencial, de acordo com Lacerda *et al.* (2010), a abordagem de processos melhora a análise de atividades sequenciais, assim permitindo um entendimento holístico e a melhoria da empresa como um todo.

O potencial do mercado de varejo pode ser contextualizado de acordo com pesquisa feita pela Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) para 2014, a perspectiva é de melhora nas vendas do comércio varejista, com estimativa de 6% de aumento no faturamento do setor – em comparação com a alta de 4,5% prevista para 2013. Em 2012, o aumento nas vendas do varejo foi de 8,4%.

Anjard (1995) já afirmava que processo é uma série de atividades que tem uma entrada (insumo), e adiciona valor a este insumo, produzindo uma saída (produto, serviço ou informação) para um cliente. Para o autor a gestão dos processos é crítica para manter a vantagem competitiva de uma empresa. Os processos são os veículos para superar as expectativas dos consumidores e alcançar as metas da organização. De acordo com De Cook e Hipkin (1997), uma das forças propulsoras por trás do apoio a iniciativas de processos vem sendo a pressão dos *stakeholders* nas organizações para reduzir custos e maximizar lucros, juntamente com a necessidade das organizações em manter o apoio destes *stakeholders*.

Donner *et al.* (2001) julgam ser necessário se ter uma imagem detalhada de como o processo está funcionando no momento, a qual seria a etapa anterior a um processo ser melhorado. De acordo com Julien e Tjahjono (2009), o mapeamento de processos oferece um entendimento pormenorizado das atividades no processo. O resultado é um desenho que pode ser usado como descrição das atividades no processo: um padrão ou procedimento para

reduzir variações em operações. A elaboração do desenho oferece auxílio aos colaboradores a questionarem os procedimentos atuais e assim se torna possível questionar e identificar desperdícios atuais.

Uma das metodologias de gestão amplamente utilizadas que contemplam o mapeamento de processos é o BPM (*Business Process Management*), que é definido como: de apoio aos processos de negócio utilizando métodos, técnicas, e softwares para desenhar, e analisar processos operacionais envolvendo pessoas, organizações, documentos e outras fontes de informação (WESKE *et al.*, 2004). Já que o foco do gerenciamento de uma organização deve ser voltado a agregar valor aos produtos ou serviços produzidos o BPM ganha espaço, pois como afirmam Velthuis *et al.* (2010) melhorar a eficiência em qualquer organização geralmente necessita da melhoria dos processos. *Business Process Management* também influencia fortemente a qualidade do produto e a satisfação do consumidor, sendo ambos de fundamental importância para o mercado.

Encontra-se nesse contexto a importância em se trabalhar com o *Business Process Management*, uma metodologia de gestão que tem como um dos objetivos o mapeamento de processos. O mapeamento de processos é uma ferramenta para melhoria de eficiência, pois pode revelar gargalos, utilização improdutivo de recursos, etapas redundantes, atividades que adicionam valor, e oportunidades de melhoria para o negócio (KÜNG; HAGEN, 2007 apud BASSETI, 2011).

O objetivo do trabalho passa por analisar os subprocessos do setor de Back Office/Exceções e propor melhorias, assim como escrever manuais com os procedimentos operacionais, a luz dos conceitos do BPM. O trabalho será realizado no setor de operações de uma empresa do setor varejista.

O estudo tem grande importância, pois como afirma Neubauer (2009), a gestão por processos está entre os mais importantes tópicos de gerenciamento, esta permite às empresas adaptação ágil às mudanças de requisitos do negócio em função da concorrência e à pressão de custos.

Para realização deste estudo, primeiramente aborda-se, na introdução, a contextualização da importância do mapeamento de processos e uma visão de processos dentro das empresas, assim como definições de BPM. A importância para as organizações destes tópicos no que tange assuntos como eficiência, agregação de valor ao cliente e uma visão holística da empresa também é citada. Na seção 2, apresenta-se o referencial teórico, trazendo pontos importantes da literatura para um melhor entendimento dos assuntos abordados. A seção 3 aborda o método de realização do estudo onde se explicita o caminho

para a obtenção dos resultados, que serão detalhados na seção 4, juntamente com os objetivos alcançados com a realização deste estudo. Na última seção, apresenta-se a conclusão, a análise dos resultados obtidos e a percepção dos autores para novos estudos.

2. Referencial Teórico sobre *Business Process Management*

Esta seção aborda o *Business Process Management* (Gerenciamento de Processos de Negócios), assim como conceitos necessários para o amplo entendimento do tema. Além da abordagem sobre o BPM, são feitas referências aos conceitos de processos, mapeamento de processos, redesenho de processos, padronização e BPMN. O objetivo é identificar e elucidar todas as etapas de implementação de um modelo de BPM.

2.1 A necessidade do BPM (*Business Process Management*)

O ambiente econômico em constante mudança tem levado a um aumento de interesse em melhorias em processos de negócio com o objetivo de melhorar performance (RANGANATHAN; DHALIWAL, 2001). Organizações devem alinhar efetivamente sua estratégia e estrutura com o ambiente competitivo se elas anseiam em desempenhar com eficiência (ROGERS *et al.*, 1999). Os processos devem traduzir a estratégia da firma em necessidades específicas e viabilizar a execução da estratégia. De uma visão de processos, BPM é frequentemente considerado como uma melhor prática de gerenciamento para ajudar companhias a sustentar vantagem competitiva (HUNG, 2006). A ampla visão interfuncional está se disseminando rapidamente, substituindo aplicações funcionais para melhorias de negócio através da integração dos processos de negócio e assim reduzindo conflitos e gargalos dentro de organizações (FENTON, 2007). Porém, a alta administração desempenha um papel muito importante na implantação do BPM na organização segundo Ranganathan e Dhaliwai (2001) ela é frequentemente considerada como a mais importante, ela deve iniciar e dar suporte aos esforços relacionados à aplicação do método.

BPM é definido como todo o esforço em uma organização para analisar e melhorar continuamente atividades fundamentais como manufatura, marketing, comunicação e outros elementos dentro das operações de uma companhia. De acordo com Doebeli *et al.* (2011), o *Business Process Management* proporciona a organizações como um meio de aumentar sua competitividade e sustentabilidade em tempos de incertezas no mercado, crescimento de globalização e constantes mudanças nas condições de negócios. O Gerenciamento de Processo de Negócio é uma disciplina de gerenciamento que requer que as organizações

mudem sua mentalidade para um pensamento centrado no processo, e para diminuir sua dependência em estruturas funcionais.

Kung e Hagen (2007) mostram em sua pesquisa que através da aplicação da gestão por processos, o desempenho e a qualidade dos processos aumentam de forma significativa. Os autores apontam como principais resultados o aumento de produção por colaborador, a diminuição do tempo de ciclo, e também o aumento da qualidade dos produtos. Os autores também afirmam que a gestão por processos permite uma maior visibilidade da estrutura dos processos para os colaboradores e conseqüentemente uma melhoria da qualidade dos processos tornando mais claro os deveres de cada participante do processo.

De acordo com o BPM CBOOK V3.0 (2013) o Gerenciamento de Processo 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 governança de processos. A figura 1 representa as etapas do desenho atual do negócio ao estado futuro.

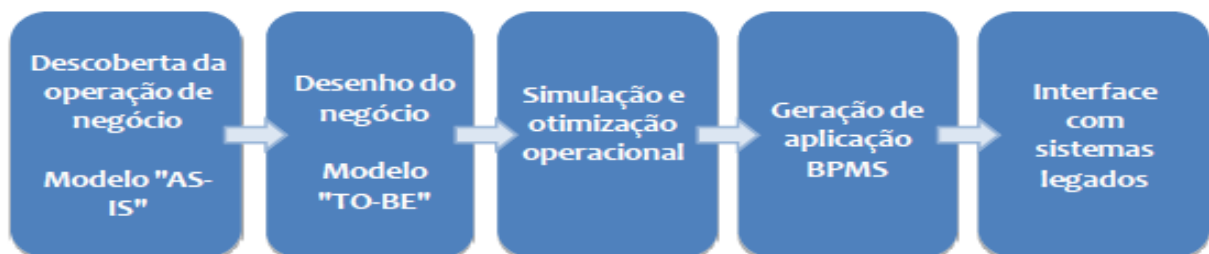


Figura 1 - Do estado atual para o estado futuro

Fonte: BPM CBOOK (2013)

O BPM CBOOK V3.0 (2013) afirma que mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Compreender a história e a operação atual é a base para qualquer novo desenho, independentemente do escopo de transformação. O modelo de estado atual “AS IS” terá sido analisado para criar ideias sobre como transformar a operação. Limitações e requisitos também terão sido formalmente definidos para serem utilizados em qualquer mudança necessária. Durante a fase de análise, sugestões de mudanças para processos, subprocessos, funções e atividade em partes da organização que estão no escopo de trabalho são listadas, ponderadas e priorizadas. Isso revela um retrato dos pontos forte e fracos dos processos atuais e ajuda a decidir o que será desenhado e em que ordem. O

desenho de processos (desenho do negócio) envolve a criação e compreensão dos processos atuais e seus subprocessos e um exame de como a operação pode ser melhorada ou fundamentalmente modificada para atingir um resultado desejado. Esse resultado pode ser qualquer, desde o aumento de produtividade até uma capacidade melhorada para mudar rapidamente. O desenho de qualquer estado futuro (TO BE) deve então considerar as realidades do estado atual e os problemas e oportunidades que existirem. O novo desenho deve resolver problemas existentes ou aproveitar oportunidades, possibilitando que a organização se beneficie.

Ainda como parte do passo a passo para o estado futuro o BPMS é definido pelo BPM CBOK V3.0 (2013) como modelagem de processo, modelagem de fluxo de trabalho, definição de regras, simulação de operações de negócio, automação de processos, operação de negócio, acompanhamento de desempenho, monitoramento e controle de atividades. Um benefício de BPMS é o de oferecer suporte a mudanças rápidas, podendo apoiar a modelagem de processos, gerenciamento de regras, geração de aplicações, controle de acesso a dados, monitoramento e medição de desempenho e ainda pode ser responsável por conectar processamento de fluxos de trabalho a sistemas legados. Um BPMS (*Business Process Management Suíte*) forma um ambiente operacional integrado de tecnologia e negócio.

2.2 Processos

De acordo com Harmon (2007), processos podem ser vistos como uma sequência coesa de atividades que adicionam valor a uma entrada e transformam em uma saída. O BPM CBOK V3.0 (2013) afirma que processos definem o fluxo de atividades e o mapa de como atividades operacionais contribuem para produzir um produto ou serviço. Como tal, definem o que será feito e como será feito.

O processo de negócio é uma completa e dinâmica série de atividades ou tarefas logicamente relacionadas que precisam ser executadas para entregar valor aos consumidores ou para realizar outros objetivos estratégicos (STRNADL, 2006). Uma boa maneira de pensar sobre processos, é a de um conceito organizacional que agrupa absolutamente tudo necessário para entregar algum componente importante de estratégia organizacional (ARMISTEAD; MACHIN, 1997). Strnadl (2006) aponta que a visão de processos permite análise, desenho, gerenciamento e a otimização de uma estrutura dinâmica de um negócio.

De acordo com Armistead e Machin (1997), processos de negócio podem ser descritos como uma série de atividades inter-relacionadas, cruzando fronteiras funcionais com saídas e entradas de processos. Permitem aumento de flexibilidade em organizações para atender

frequentes mudanças de demanda. Trata da velocidade para comercializar novos produtos e serviços e a capacidade de resposta que é demandada pelos consumidores. Facilita a redução de custos. Uma propriedade associada ao *Business Process* é a sua natureza “*end-to-end*”. Ele começa com uma entrada na fronteira do negócio e termina com uma saída através da fronteira do negócio.

De acordo com o BPM CBOOK V3.0 (2013), a definição de processo de negócio é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo inter organizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor aos clientes. Processos são compostos por atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica. Essas atividades são governadas por regras de negócio e vistas no contexto de seu relacionamento com outras atividades para fornecer uma visão de sequência e fluxo.

Harrington (1993) propõe a compreensão da hierarquia do processo na Figura 2 realizando o desdobramento do Macroprocesso em Processos, Subprocessos e Atividades.

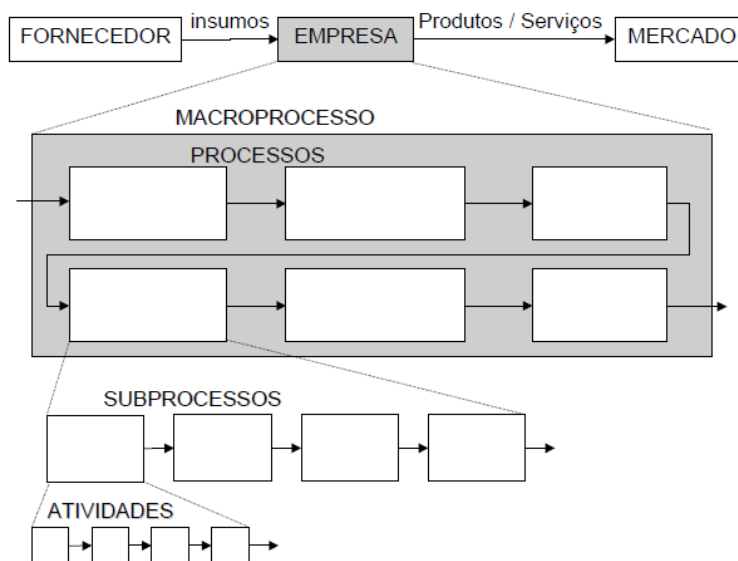


Figura 2- Hierarquização de Processos

Fonte: Müller (2003) adaptado de Harrington (1993)

2.3 Mapeamento de Processos

O mapeamento de processos na sua representação visual fornece um dispositivo de comunicação universal, ele permite aprendizado na exibição das interdependências de tarefas entre fronteiras e fornece os meios para transformar conhecimento por meio de que pessoas

podem entender como elas irão interagir dentro de um contexto (FENTON, 2007). Conforme Matsumoto *et al.* (2005), o mapeamento de processos pode conduzir a um entendimento holístico de como a organização funciona.

Mapeamento de processo é essencialmente um mapa visual do fluxo de trabalho dentro do processo ou de toda configuração operacional, o objetivo é a melhoria da performance do negócio e entregar valor ao cliente (WHINCH; CARR, 2001). O mapeamento de processos é poderosa ferramenta para melhoria de eficiência, pois pode revelar gargalos, utilização improdutiva de recursos, etapas redundantes, atividades que não adicionam valor, e oportunidades de melhoria para o negócio (KÜNG; HAGEN, 2007).

O mapeamento de processo pode modelar os *inputs* e *outputs* chaves do negócio, as múltiplas etapas de trabalho envolvendo departamentos diferentes, apoiar processos e *inputs* de organizações externas como fornecedores (POJASEK, 2005). Mapeamento de processos pode também ser visto como um veículo para traduzir a estratégia da organização para seus colaboradores, fornecendo a visualização das estratégias em ação (FENTON, 2007).

De acordo com Aguilar-Saven (2003), fluxos são construídos para oferecer uma compreensão melhor do processo, sendo requisito para melhoria de processos. Anterior a etapa de melhoria do processo, é necessário ter uma imagem detalhada e precisa de como o processo está funcionando atualmente, incluindo suas forças e fraquezas (DONNER, 2001). De acordo com Hiner e Rich (1997), o mapeamento de processos, também chamado de desenho de processos, é uma ferramenta que serve para modelar sistemas de negócio, oferece ajuda visual para melhorias e provê um meio de análise. Na maioria dos processos, o estágio de mapeamento de um processo é um momento importante a considerar para implementar um novo sistema ou redesenhar um processo (BALDWIN *et al.*, 2005).

2.4 Modelagem de processos através do BPMN

De acordo com Baldam *et al.* (2014), a modelagem de processos compreende em duas grandes atividades: a modelagem do estado atual (AS IS), informando às pessoas sobre qual o trabalho e como ele deverá ser realizado e a otimização e modelagem do estado desejado do processo (TO BE). Oliveira (2009), afirma que o BPMN, é um padrão desenvolvido visando oferecer uma notação de mais fácil compreensão e utilização por todos os envolvidos nos processos de negócio.

O padrão Business Process Modeling Notation (BPMN) foi desenvolvido pelo Business Process Management Initiative (BPMI), o primeiro objetivo do BPMN era oferecer uma notação que fosse compreensível por todos os usuários do negócio, desde os técnicos

responsável por implementar a tecnologia que irá executar nos processos, e finalmente, as pessoas de negócio que irão gerenciar e monitorar os processos. Assim, BPMN criou um padrão para a lacuna entre o desenho de processo de negócio e a implementação do processo (WHITE, 2004). De acordo com White (2004), o desenvolvimento do BPMN é um passo importante na redução da fragmentação que existe dentro das inúmeras notações e ferramentas de modelagem de processos. É possível analisar os objetos do fluxograma nos padrões do BPMN na Tabela 1.



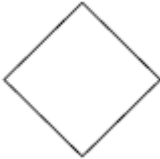
Evento	Atividade	Gateway
Representado por um círculo e é algo que "acontece" durante o andamento do processo de negócio. Eventos afetam o fluxo do processo e geralmente tem uma causa e um resultado.	Representada por um retângulo e é um termo genérico para o trabalho que a empresa executa.	Representado por um losango e é usado para controlar a divergência e convergência do sequenciamento do fluxo.
		

Tabela 1 – Objetos do fluxograma

Fonte: Adaptado de White (2003)

2.5 Redesenho de Processos

De acordo com o BPM CBOK V3.0 (2013), o desenho de qualquer estado futuro (TO BE) deve considerar as realidades do estado atual e os problemas e oportunidades que existirem. Mudanças devem ser iniciadas com o entendimento do estado atual. Sem a compreensão da operação atual, seus problemas, regras e desafios, frequentemente se esquecerão das atividades chave de negócio e falhará na compreensão das causas dos problemas, tendendo a criar desenhos que não são efetivos operacionalmente ou em custo. O ponto final deve ser o desenho de uma nova operação construída para mudar iterativa e rapidamente a fim de acompanhar necessidades de mudanças futuras. Focar em atividades que agregam valor e reduzir ou eliminar atividades que não agregam valor, assim como *handoffs* que possam criar desconexões.

Melhoria de processos se tornou uma tarefa diária e parte do ciclo de vida de processo (DOOMUN; JUNGUM, 2008). De acordo com Reijers e Mansar (2005), quando a melhor prática (*benchmarking*) é aplicada na sua mais popular e primeira forma é possível desenhar

tarefas que estão mais alinhadas com as capacidades dos recursos e as características da demanda sendo processada. Distinguir tarefas alternativas também facilita uma melhor utilização dos recursos, com vantagens óbvias de custo e tempo. Operações de processos de negócios determinam se as tarefas estão relacionadas ao mesmo tipo de demanda, e se necessário criar um novo processo de negócio. Reijers e Mansar (2005) apontam que uma maneira comum de classificar uma tarefa como desnecessária é quando ela não adiciona valor do ponto de vista do consumidor. Tarefas redundantes podem ser consideradas como um caso específico de eliminação de tarefa.

2.6 Padronização

Empresas buscam a padronização de processos por uma série de importantes razões. Dentro de uma companhia, padronização pode facilitar a comunicação de como o negócio opera, permite uma troca suave entre fronteiras de processos, e permite comparações mensuráveis de performance. Organizações necessitam uma série de padrões de gerenciamento de processos que indicam o quão bem seus processos são gerenciáveis e mensurados e se eles estão no caminho de melhoria contínua. Padrões de gerenciamento de processos são baseados na suposição de que um bom gerenciamento de processos irá, eventualmente, resultar em um bom fluxo de processo e performance (DAVENPORT, 2005).

Conforme Aguiar (2012), a empresa no seu dia-a-dia tem como uma de suas preocupações a produção de bens e serviços de acordo com suas características da qualidade conforme especificadas. Procurará obter, com os seus processos, produtos tão semelhantes quanto possíveis e com as características de qualidade desejadas. Ela deverá empenhar-se para obter previsibilidade em seus processos. Conforme o autor, gerenciar pelo PDCA de manutenção da qualidade é fazer produzir de acordo com os Procedimentos Operacionais Padrão (POP) da empresa. Por essa razão, este gerenciamento é também chamado de SDCA. O S de “Standard” substituiu o P de “Planejamento” porque a meta e os métodos utilizados para atingi-la são, justamente, a meta padrão e os procedimentos operacionais padrão da empresa. Na figura 3 é possível visualizar o papel da padronização (“*standard*”) na melhoria da qualidade (“*quality improvement*”) ao longo do tempo.

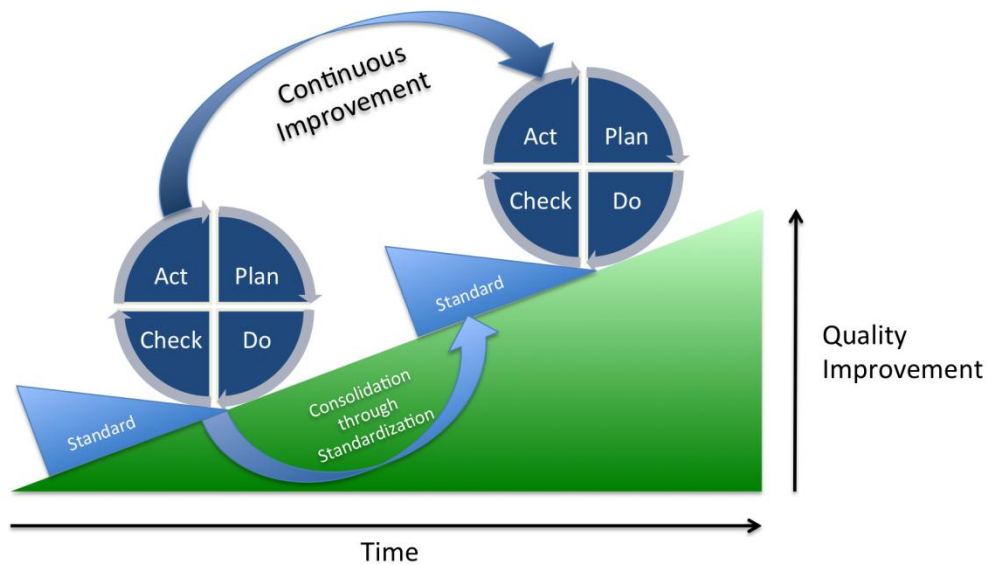


Figura 3- Melhoria da qualidade ao longo do tempo.

Fonte: Vietze (2013)

2.7 Considerações finais sobre o referencial teórico

O referencial teórico explicitou conceitos referentes à metodologia de gestão *Business Process Management*, BPMN e padronização. O objetivo é oferecer um amplo entendimento sobre os tópicos referentes ao BPM para assim ter uma compreensão completa do funcionamento metodologia. Pontos como o passo a passo para a implementação e os benefícios advindos do uso da técnica foram abordados. Apresentar o BPMN é relevante para introduzir esta técnica de modelagem de processos que foi utilizada com o propósito de tornar visual a etapa do processo analisado e das atividades dos operadores. Conceitos de padronização sob as diretrizes do PDCA/SDCA oferecem o embasamento para o desenvolvimento dos manuais de padronização, já que a partir da padronização é possível a redução das variabilidades dos processos e ainda consolidar melhorias de qualidade alcançadas.

3. Metodologia

Esta seção primeiramente apresenta o cenário em que a empresa está inserida, os produtos oferecidos e uma breve descrição do processo analisado. Na segunda parte são apresentadas as classificações do método de pesquisa quanto à natureza, a abordagem, os objetivos e os tipos de procedimentos adotados neste artigo. Por último caracteriza-se o método de trabalho, detalhando-se as fases que serão utilizadas para a realização do estudo.

3.1 Descrição do cenário

A empresa foco deste estudo faz parte de um grupo de empresas focadas no ramo do varejo. A história da empresa Administradora de Cartões de Crédito está vinculada ao nascimento de uma empresa do ramo do varejo, fundada em 1967 no interior do estado do Rio Grande do Sul, que primeiramente focou em atender a demanda de produtores rurais. Porém, com as mudanças no cenário econômico e o surgimento de novas oportunidades a empresa modificou seu portfólio de produtos até chegar ao atual, cujo foco é em eletroeletrônicos, móveis e construção, e conta atualmente com 225 lojas nos estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

Em 1997, a empresa do varejo comercializava somente seu portfólio atual de produtos. Percebendo a necessidade de aumento do crediário de seu público alvo, investiu em um modelo de crediário próprio com uma flexibilidade distinta da apresentada por bancos e financeiras para a classe C, D e E, cujas classes são o público-alvo da rede de lojas. Com a necessidade de profissionalizar a venda a prazo dentro de suas próprias lojas e assim conhecer melhor sua base de clientes nasceu a Administradora do Cartão da marca da empresa do varejo.

O cartão inicialmente operou sob o conceito *Private Label* (cartão de loja), porém modificou suas operações para se tornar o primeiro cartão híbrido (*Private Label* + cartão de crédito em rede aberta no mercado) do mercado gaúcho. A empresa atualmente explora seu pioneirismo no mercado de pequenas e médias cidades, uma vez que instituições financeiras e bancos ainda não direcionam suas atividades para os clientes desse segmento.

O portfólio de produtos da Administradora de Cartões de Crédito oferece atualmente os seguintes produtos: Produtos de Crédito e Financiamento, CDC – operações de compra parcelada com juros, Empréstimo Pessoal, Cartão de crédito compra à vista, Crédito Rotativo. Para a comercialização dos produtos é utilizado o cartão de crédito da empresa, como veículo para a realização destas operações e têm como suporte financeiro as instituições financeiras parceiras.

O objeto de estudo deste artigo é no setor de Operações da Administradora de Cartões de Crédito. O setor é dividido em três micros setores: *Back Office* (suporte as áreas de negócio), Análise de Crédito e Atendimento, porém o foco do artigo será no setor de *Back Office* no departamento de Exceções.

3.2 Caracterização do método de pesquisa

Quanto à natureza, este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa aplicada, pois envolve a utilização prática da metodologia sugerida para solucionar uma situação específica (MORESI, 2003). A abordagem utilizada no artigo é qualitativa, pois os dados são obtidos através da interpretação de um estudo de caso, trechos de documentos e registros utilizados durante o processo, principalmente na forma de mapas de processos e descrição das atividades (MORESI, 2003). Com relação aos objetivos, o estudo se classifica como explicativo, dado que através da definição de certos procedimentos os resultados poderão ser elencados e a discussão sobre eles poderá ser feita. Seus procedimentos baseiam-se em pesquisa-ação, pois se associa a este estudo uma ação uma resolução ao problema foco de estudo (SILVA; MENEZES, 2000).

3.3 Caracterização do método de trabalho

O método utilizado para o desenvolvimento do estudo se baseia no modelo proposto pelo BPM CBOOK V3.0 (2013) (Figura 1, proposta pelo BPM CBOOK V3.0, 2013), onde é abordado o passo a passo partindo do mapeamento, modelagem e análise do processo de negócio atual (AS IS), propondo melhorias aos processos para se chegar ao modelo futuro (TO BE), com as melhorias já implementadas, porém será acrescentada a etapa de planejamento do BPM, já que a empresa não tem uma definição de seus processos, será necessário estabelecer o início do processo mapeado e seu final contemplando informações como: quando o processo deve ser executado, qual o motivo da execução, como e onde de ser executado. É possível visualizar o método na Figura 4.

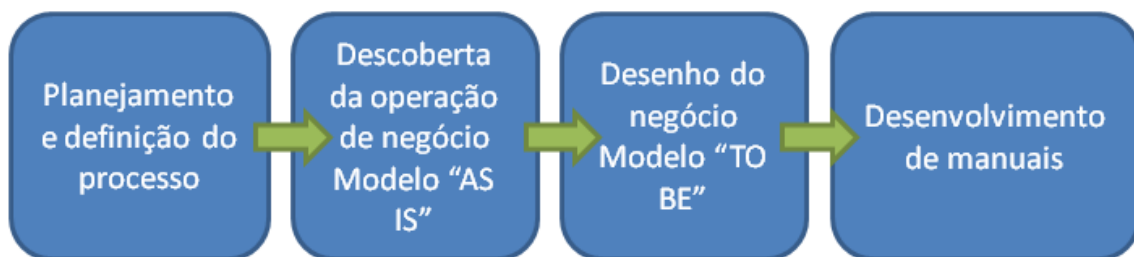


Figura 4 - Método proposto

Fonte: Elaborado pelo autor

Não serão aplicadas as etapas seguintes desta abordagem, ou seja, a implementação de um modelo BPMS está excluída da metodologia deste trabalho, pois não será manipulado o sistema de informação da empresa. O método de trabalho é dividido em 5 etapas: i)

Primeiramente será realizada a fase de planejamento do BPM, já que a empresa mantém uma estrutura funcional, será necessário definir onde os processos começam, onde terminam e ainda quais são os gatilhos para sua execução. ii) Através de coleta de dados com os operadores dos processos de negócio será possível realizar o mapeamento da situação atual do processo (AS IS). A abordagem será feita por observação direta, isto é, o acompanhamento presencial e físico do processo a ser modelado. Será utilizado o software BizAgi Process Modeler para o desenho dos fluxogramas, sob a ótica do BPMN. iii) Com o desenho dos fluxos atuais dos processos de negócios será possível analisar as possíveis melhorias, como os gargalos existentes nos processos, etapas redundantes, tempo de execução e atividades que não agregam valor ao cliente. A análise das melhorias será feita juntamente com o gerente da área. iv) Aplicação do novo desenho do fluxo do processo (TO BE), já com as melhorias de processo aplicadas. v) Desenvolvimento de manuais dos processos, com o objetivo de padronizar as operações com o intuito final de evitar variações e erros nos processos. Os manuais serão desenvolvidos pelo autor do artigo.

4. Resultados

A partir da aplicação da metodologia BPM foi possível compreender onde os subprocessos executados no setor de *Back Office/Exceções* se encaixam no contexto do processo de cobrança da empresa. O uso do método proposto pelo BPM CBOOK V 3.0 (2013) permitiu uma visão de alto nível dos subprocessos executados por este setor dentro da organização, onde foi possível visualizar onde estes subprocessos se enquadram dentro do contexto da organização.

A criação de uma estrutura de classificação de atividades/processos da organização foi relevante para um melhor entendimento dos processos da organização, desde o nível estratégico ao operacional. Quando esta estrutura está disponível, o papel de cada processo no contexto global da organização fica bastante claro. É possível citar os benefícios do trabalho realizado: pode-se obter uma visão holística das atividades exercidas pela organização; compreensão de onde cada colaborador se situa na organização em relação aos processos; percepção de atividades primárias e de suporte com maior facilidade; e ainda a facilidade do alinhamento dos processos à estratégia da organização.

4.1 Contextualização

O artigo foi desenvolvido em uma empresa administradora de cartões de crédito, o objeto de estudo foi os subprocessos realizados no setor de *Back Office/Exceções*, este setor

que presta suporte para o setor de cobrança da empresa executando atividades operacionais e rotineiras. A ideia de realizar a aplicação da metodologia BPM no setor surgiu da obrigação da empresa ter seus procedimentos registrados em manuais, pois as empresas do setor de serviços financeiros poderão ser auditadas pelo Banco Central no que tange a aplicação de suas regras de negócio em seus procedimentos. A partir da metodologia BPM seria possível realizar o mapeamento dos processos da situação atual, analisar e propor melhorias e implantar as melhorias nos processos. Após a aplicação do modelo TO BE seria possível escrever os manuais de procedimento operacional padrão (POP) dos subprocessos executados no setor de *Back Office*/Exceções.

Através do organograma da empresa, Figura 5, é possível visualizar as relações entre o setor de Operações e os três micros setores que compõem este setor: *Back Office*, *Call Center* e Atendimento. O setor de *Back Office* é composto pelos departamentos de Exceções, Operações, Contratos e Notas. Cada um destes departamentos realiza atividades operacionais de suporte a outros processos rotineiros da empresa que envolvem as áreas de negócio.

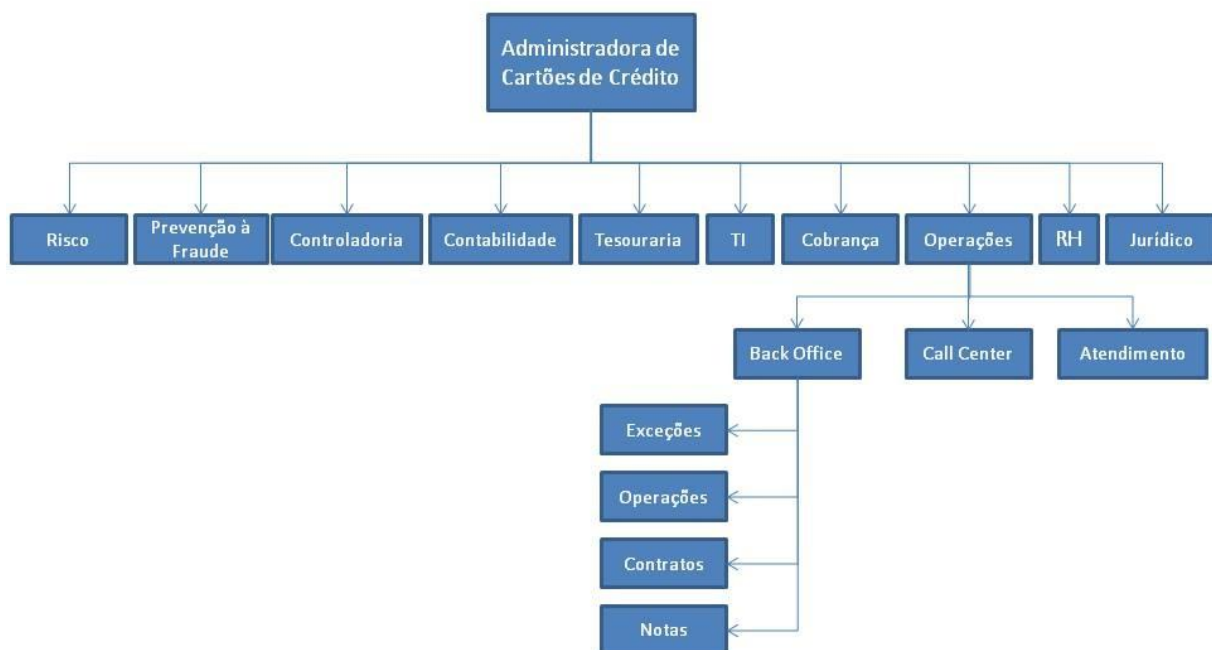


Figura 5- Organograma

Fonte: Elaborado pelo autor

O setor de *Back Office*/Exceções tem como atividades os subprocessos: Cancelamento da renegociação; Cancelamento de acordo; Inclusão de acordo; Inclusão de renegociação. São subprocessos, cujas atividades são operacionais e tem suas diretrizes e parâmetros definidos pelo setor de cobrança.

A metodologia BPM não foi aplicada neste trabalho no seu contexto mais amplo, isto é, apesar de o foco do trabalho não ser o gerenciamento por processos da empresa no contexto global, o método BPM foi utilizado com o propósito de permitir visualizar onde os subprocessos executados pelo setor de *Back Office*/Exceções estão inseridos no processo de cobrança, verificar se há lacunas de compreensão e desempenho, gerar informação sobre o processo atual e propostas de melhoria para o processo futuro. Na figura 6 é possível observar o processo de cobrança, que foi escolhido para a aplicação da metodologia BPM, onde as raias representam os setores e as caixas as atividades exercidas. A razão da escolha se dá por dois motivos: *i*) Por ser um processo crítico para a empresa por gerenciar a inadimplência de pagamento de dívidas adquiridas pelos clientes da administradora. *ii*) Pelo fato de possuir uma quantidade significativa de parâmetros de descontos sobre os pagamentos de juros e multas que devem ser inseridos no sistema pelos operadores nos subprocessos de Inclusão de acordo e Inclusão de renegociação.

O processo de cobrança, Figura 6, tem seu fluxo de informação passando pelos setores: Cobrança, Controladoria, Operações/*Back Office* (Exceções e Operações) e Filiais (Lojas). O gatilho para o início do processo é a união de dois fatores: a venda de produto com financiamento ser aprovada, análise que é realizada através de parâmetros estabelecidos pelo setor de Risco e ainda se o cliente não cumprir com o pagamento da dívida adquirida. As definições dos parâmetros de multas e juros por atraso por não pagamento de dívida, são estabelecidas pelo setor de Cobrança. O departamento de Operações do *Back Office* participa do processo apenas com a operacionalização do envio do arquivo de clientes para a gráfica terceirizada para a impressão de boletos de cobrança, fazendo o mesmo para mensagens SMS e cartas de cobrança. O gatilho para a execução do subprocesso de Inclusão de Renegociação é o atraso do pagamento da dívida maior que 31 dias, assim o operador do setor ou a loja entra em contato com o cliente e oferece uma Renegociação da dívida. Já o gatilho para o início do subprocesso de Inclusão de acordo é o atraso do pagamento maior que 181 dias, o operador ou a loja procedem como anteriormente e entram em contato com o cliente propondo um acordo para parcelamento da dívida. O setor de Controladoria participa no final do processo realizando a contabilização do montante financeira das dívidas (Lucros e Perdas) que a empresa conseguiu resgatar através da cobrança de clientes e o montante financeiro que foi perdido, isto é, as dívidas de clientes que não foram liquidadas.

4.2 Aplicação do método BPM

Primeiramente foi realizada a fase de planejamento do BPM, já que a empresa mantém uma estrutura funcional, foi preciso definir onde os processos começavam, onde terminavam e ainda quais seriam os gatilhos para sua execução. O processo de cobrança tem seu início após o crédito ser aprovado para o cliente, a venda do produto ser efetuada e se ocorrer uma posterior inadimplência por parte do pagamento da dívida deste cliente.

Após a definição do processo a ser analisado, das necessidades dos clientes e obrigações dos usuários perante o processo serem definidas, foi possível iniciar o mapeamento da situação atual dos subprocessos no setor de *Back Office/Exceções* de modo a ter uma compreensão de como o subprocesso estava em uso. O mapeamento da situação atual foi realizado através de observação direta, isto é, o analista acompanhou o passo a passo das atividades dos operadores. Foi possível observar que os operadores não possuíam clareza sobre como suas atividades impactavam no contexto macro do processo. Houve ainda uma relação colaborativa entre os envolvidos no mapeamento. A Figura 7 representa o subprocesso de Inclusão de Acordo. O gatilho do subprocesso é a inadimplência do cliente a partir de 181 dias. A partir de então ou a loja ou o próprio operador tem a autonomia para ligar para o cliente oferecendo um novo acordo. Caso a loja entre em contato com o cliente, sua ligação é transferida para o setor de *Back Office/Exceções*, o setor realiza a análise do histórico de pagamentos do cliente e de sua inadimplência e assim oferece as condições de acordo. Cada atividade do fluxograma é numerada, assim é possível fazer uma conexão com o passo a passo das atividades descrito no manual operacional.

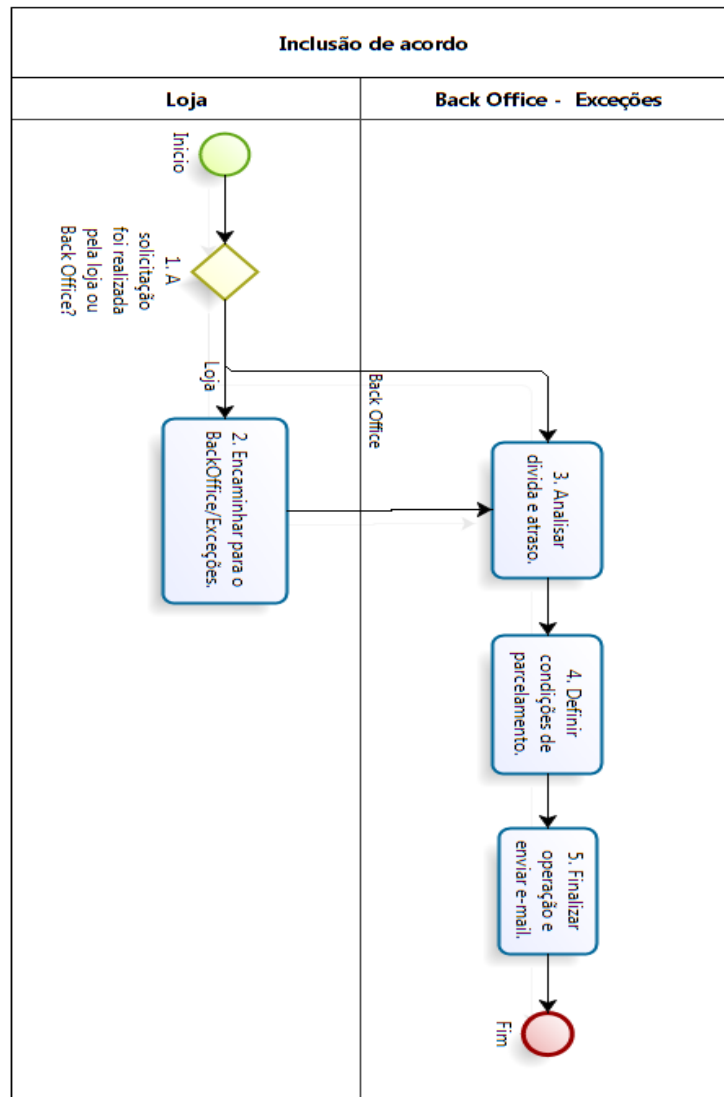


Figura 7- Inclusão de acordo

Fonte: Elaborado pelo autor

As melhorias foram analisadas juntamente com a etapa de mapeamento e modelagem de processo, através de sugestões dos operadores e da análise do analista de processos, chegaram-se as seguintes melhorias sistêmicas ,Tabela 2:

Subprocesso	Melhoria	Descrição
Inclusão de Renegociação	Desenvolvimento de um simulador de Renegociação	Diminuir o tempo de processamento da informação e mitigar riscos de erro de cálculo
Cancelamento de acordo	Liberação de acesso ao sistema Commerce a todos os operadores.	Apenas um operador por turno possui acesso ao sistema onde se manipula o cancelamento dos acordos.

Tabela 2 - Melhorias sistêmicas

Fonte: Elaborado pelo autor

Os fluxos dos subprocessos “TO BE” não sofreram alterações. Foi desenvolvido um simulador, juntamente com a TI, que servirá como ferramenta de cálculo para a Renegociação, anteriormente o cálculo era realizado manualmente o que aumentava a chance de erros. O acesso ao sistema por mais de um operador para realizar o Cancelamento de acordo foi liberado, já que anteriormente o acesso era restrito à apenas um operador por inflexibilidade do sistema.

Além das melhorias de sistema que diminuiriam o tempo de processamento das informações e por consequência o tempo de ciclo do processo, um ponto relevante foi a definição, através dos manuais, dos parâmetros de taxas de desconto sobre as multas e juros aplicadas por atraso de pagamento de dívida nos subprocessos Inclusão de acordo e Inclusão de renegociação. As taxas de desconto são definidas pelo setor de cobrança e são imputadas pelos operadores no sistema. O operador possui certa autonomia para definir a taxa de desconto, pois o setor de cobrança não define parâmetros específicos desta concessão, define apenas uma faixa de desconto na qual o cliente pode ser habilitado. Foi possível definir nos manuais os parâmetros exatos que os operadores devem utilizar para definir a faixa de desconto que devem conceder aos clientes, já que cada cliente possui uma classificação perante o seu risco de inadimplência calculado.

O desenvolvimento dos manuais de procedimento operacional padrão foi realizado após a descoberta das melhorias citadas anteriormente. Nos manuais foi possível descrever

com detalhes como cada uma das atividades deveria ser executada, em seu nível mais minucioso possível e ainda como deveriam ser realizadas as validações de suas atividades. O foco foi a padronização das tarefas com o intuito de diminuir o impacto do *turnover*, já que foi possível organizar treinamentos para os novos operadores a partir destes manuais. Juntamente com o manual de cada subprocesso, foi anexado o fluxograma passo a passo do subprocesso e o fluxograma do processo de cobrança, estes sob os moldes do BPMN, fornecendo ao operador claro entendimento do impacto de suas atividades no contexto da organização. Neste fluxograma foi possível indicar ao operador todos os setores e competências envolvidas, assim como sistemas envolvidos que seriam necessárias para manipular a informação e por consequência agregar valor à esta, assim seguindo o fluxo do processo de cobrança. Cada manual teve que passar pela análise e posterior aprovação do gerente da área e seu desenvolvimento foi apoiado pelo presidente da empresa. Após foi analisado a eficiência de seu desenvolvimento através de seu uso por operadores que não haviam realizado determinado subprocesso.

Através das melhores práticas pesquisadas no mercado, foi possível chegar a um padrão de arquivamento e controle da documentação elaborada, é possível visualizar um exemplo de manual na Figura 8. Cada manual possui identificação, nº de revisão e data de finalização, atributos que facilitam no controle do arquivamento. Com o intuito de facilitar a compreensão do operador foi desenvolvido um enunciado que além de descrever a atividade, menciona o gatilho de início desta atividade. Pode ser observado que o leitor do manual tem duas ferramentas para visualizar os setores que ele deverá ter contato na atividade através do campo “Interface com” no manual e no próprio fluxograma. É possível ainda realizar a seleção de funcionários para a atividade através de suas competências, pois o campo “Sistemas manipulados” informa quais sistemas o operador deverá manipular. Para finalizar está descrito o fluxo da operação com o passo a passo minucioso para se completar a atividade.

	Cancelamento de Acordo	Identificação: BO 36
		Revisão: 00
		Data: 14/04/2014

Back Office – Exceções

Cancelamento de Acordo → O objetivo é de realizar o Cancelamento de Acordo mediante demanda do setor de atendimento ou e-mail/ligação da filial. O motivo principal da solicitação de cancelamento de um acordo por parte de um cliente é porque ele não está satisfeito com as condições acordadas no acordo vigente, desde número de parcela ou valor monetário da fatura.

Sistemas manipulados: Recupera.
Interface com: Atendimento e Lojas.

Fluxo da operação:

- 1) A solicitação foi realizada pela loja ou pelo Back Office?
- 2) Encaminhar para o Back Office/Exceções.

Figura 8 - Manual de Cancelamento de Acordo

Fonte: Elaborado pelo autor

5. Conclusão

Através da adaptação do método proposto pelo BPM CBOK V.30 (2013) foi possível introduzir na empresa o conceito de gestão por processos. A partir do treinamento de outros colaboradores sobre o método, a empresa terá condições de aplicar o método BPM em trabalhos futuros, ampliar os conceitos de BPM utilizados neste artigo e assim consolidar o gerenciamento por processos na empresa.

O estudo atingiu seus objetivos já que é possível citar os seguintes resultados: com a modelagem de um processo nunca antes modelado, as pessoas envolvidas tiveram a oportunidade de refletir sobre o processo, suas falhas e possíveis melhorias. Através do fluxograma foi possível visualizar o processo, quebrando assim a visão da função do colaborador, tornando a compreensão de sua contribuição no contexto macro da empresa mais visível. O desenvolvimento de manuais operacionais a partir do mapeamento de processos foi um grande passo em direção à padronização, desenvolvimento de treinamentos e oferecendo à empresa a oportunidade de investir em colaboradores multifuncionais. Outro benefício dos manuais operacionais é a oportunidade para a empresa de se apropriar dos conhecimentos que antes era de posse somente dos colaboradores. Além de que o uso de processos padronizados

poderá facilitar de sobremaneira a implantação de um gerenciamento de processo mais rápido e menos sujeito aos erros cometidos por outros.

Para trabalhos futuros poderá ser possível comparar o impacto do alto índice de *turnover* no setor com a eficiência operacional através da criação de indicadores de desempenho.

Referências

ABPMP BPM CBOK V3.0 (2013). **Guia de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento.**

AGUIAR, S. (2012). **Integração das Ferramentas da Qualidade ao PDCA e ao Programa Seis Sigma.** Nova Lima. INDG

AGUILAR-SAVEN, R. (2003). **Business process modeling review and framework.** International Journal of Production Economics, n.2, v. 90, p. 129 – 149.

ANJARD, R. P. (1995). **Process mapping: one of three, new, special quality tools for management, quality and all other professionals.** Microelectron Reliab, v. 36, n. 2, p. 223-225.

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. (1997), **Implications of Business Process Management for Operations Management.** International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 9, p. 886 – 898.

BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. (2014). **Gerenciamento de processos de negócios – BPM: uma referência para implantação prática.** Rio de Janeiro. Editora: Elsevier.

BALDWIN, L. P.; TILLAL, E.; RAY, J. P. (2005). **Business process design: flexible modeling with multiple levels of detail.** Business Process Management Journal, n. 1, v. 11, p 22 – 36.

DAVENPORT, T. H. (2005). **The coming commoditization of processes.** Harvard Business Review.

DE COCK, C.; HIPKIN, I (1997). **TQM and BPR: beyond the beyond myth.** *Journal of Management Studies*, 34(5), p. 662, 659–675.

DOEBELI, L.G.; FISCHER, R.; GAPP, R.; SANZOGNI, L. (2011). **Using BPM governance to align systems and practice.** Business Process Management Journal. v. 17, n. 2, P. 184 – 202.

DONNER, M.; ELLIS, T.; SWIFT, K. (2001). **A technique for revealing and agreeing an agenda for process improvement.** Journal of Materials Processing Technology, v. 118, p. 216 – 218.

DOOMUN, R.; JUNGUM, N. V. (2008). **Business process modeling, simulation and reengineering: call centers,** Business Process Management Journal, v. 14, n. 6, p. 838 – 848.

FENTON, E. M. (2007). **Visualizing Strategic Change: The role and impact of process maps as boundary objects in reorganization.** European Management Journal. v. 25, n. 2, p. 104 – 117.

GONZÁLEZ, L. S; RUBIO, F. G.; GONZÁLEZ, F. R.; VELTHUIS, M. P. (2010). **Measurement in business process: a systematic review.** Business Process Management Journal. v. 16, n. 1, p. 114 – 134.

HARMON, P. (2007). **Business Process Change: A guide for Business Managers and BPM and Six Sigma Professionals.** Elsevier, Oxford.

HARRINGTON, H, J (1993). **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo. Makron Books.

HINER, P.; RICH, N. (1997). **The seven value stream mapping tools.** International Journal of Operations & Production Management. v. 17, p. 146 – 164.

HUNG, R. Y. (2006). **Business process management as competitive advantage: A review and empirical study.** Total Quality Management & Business Excellence, 17 (1), 21 – 40.

JULIEN, D. M.; TJAHJONO, B. (2009). **Lean thinking implementation at a safari park.** Business Process Management Journal, n.3, v. 15, p. 321 – 335.

JOHANNES V. (2013). Disponível em:

http://en.wikipedia.org/wiki/PDCA#mediaviewer/File:PDCA_Process.png

KÜNG, P.; HAGEN, C. (2007). **The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank**. Business Process Management Journal. n .4, v.13, p. 477 – 278.

LACERDA, H. D. P.; CASSEL, R. A.; RODRIGUES, L. (2010) **Service process analysis using process engineering and the theory of constraints thinking process**. Business Process Management Journal, n.2, v.16, p. 264 -281.

LAIRD, L. M.; BRENNAN, M. C. (2006). **Software Measurement and Estimation: A Practical Approach**. Quantitative Software Engineering Series, Wiley – IEEE Computer Society, New York, NY.

MATSUMOTO, I.; STAPLETON, J.; GLASS, J.; THORPE, T. (2005). **Use of process maps to develop a management briefing sheet for a design consultancy**. Engineering Construction & Architectural Management 12(5), p. 458 – 469.

MORESI, E. (2003) **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós – Graduação Stricto Sensu do conhecimento e tecnologia da informação. Universidade Católica de Brasília.

MÜLLER, C. J. (2003). **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

NEUBAUER. T. (2009). **An empirical study about the status of business process management**. Business Process Management Journal, n.2, v.15, p. 166-183.

OLIVEIRA, S. (2009). **Análise e Modelagem de Processos: foco na técnica BPMN**. São Paulo: Editora Atlas. P. 52 – 76.

POJASEK, R. B. (2005). **Understanding process with hierarchical process mapping.** Environment Quality Management 15(2), p. 79 – 86.

POWELL, S. G.; SCHWANINGER, M.; TRIMBLE, C. (2001), **Measurement and control of business process.** System Dynamic Review, v. 17, n. 1, p. 63 – 91.

RANGANATHAN, C.; DHALIWAI, J. S. (2001). **A survey of business process reengineering practices in Singapore.** Information & Management, 39 (2), 125 – 134.

REIJERS, H. A.; MANSAR, S. L. (2005). **Best practices in business process redesign: an overview and qualitative evaluation of successful redesign heuristics.** The International Journal of Management Science. 33. 283 – 306.

ROGERS, P. R.; MILLER, A.; JUDGE, W.Q. (1999). **Using information-processing theory to understand planning/performance relationships in the context of strategy.** Strategic Management Journal, 20 (6), 567 – 577.

SARAIVA, A. (2014), Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3384438/cnc-projeta-melhora-de-vendas-do-varejo-em-2014-em-relacao-2013#ixzz2wovGrq49>

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. (2000). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis. UFSC/PPGEP/LED.

STRNADL, C. F. (2006). **Aligning business and IT: The process-driven architecture model.** Information Systems Management. 23(4), 67-77

WESKE, M.; VAN DER AALST, W. M. P.; VERBEEK, H. M. W. (2004). **Advances in business process management.** Elsevier. Data & Knowledge Engineering 50, p. 1- 8.

WHITE, S.A. (2004). **Introduction to BPMN.** Disponível em: <http://www.bpmn.org>

WINCH, G. M.; CARR, B. (2001). **Processes, maps and protocols: understanding the shape of the construction process.** Construction Management and Economics 19, p. 519 – 531.