



## Como aprimorar a capacidade de resposta do negócio? Uma proposta de diagrama de operacionalização dos processos do negócio para o segmento imobiliário.

Arthur Casanova<sup>1</sup>

**Resumo:** O presente estudo tem como base principal o ensinamento da funcionalidade do *Business Process Management-BPM*, de maneira simples, aplicada a uma empresa do ramo imobiliário, mas que pode ser aplicada em qualquer ramo ou segmento de mercado. Neste trabalho, será ensinado a utilizar a ferramenta Diagrama de Processos do BPM, que possibilita a organização e aprimoramento das operações empresariais. A ferramenta é um diferencial no aspecto de entender como o “organismo” da empresa funciona, ou seja, de entender a empresa como um todo e facilitar o entendimento geral dos processos organizacionais, desenvolvendo facilidade para encontrar erros na operação e aumentar a agilidade da sua solução. Nesse modelo, a ferramenta utilizada auxiliou a diagnosticar alguns gargalos operacionais presentes na empresa possibilitando melhorias na capacidade de resposta da solução dos problemas empresariais que antes, não eram detectados.

**Palavras-chave:** Gestão por processos; *Business Process Management*; Diagrama.

### **How to improve business responsiveness? A proposal for a business process operationalization diagram for the real estate segment.**

**Abstract:** The present study has as its main basis the teaching of the Business Process Management-BPM functionality, in a simple way, applied to a real estate company, but which can be applied in any branch or market segment. In this work, you will be taught how to use the BPM Process Diagram tool, which enables the organization and improvement of business operations. The tool is a differential in terms of understanding how the company's "organism" works, that is, understanding the company as a whole and facilitating the general understanding of organizational processes, developing ease of finding errors in the operation and increasing the agility of its operation. solution. In this model, the tool used helped to diagnose some operational bottlenecks present in the company, enabling improvements in the ability to respond to the solution of business problems that were not detected before.

**Keywords:** Process management; Business Process Management; Diagram.

### **¿Cómo mejorar la capacidad de respuesta empresarial? La propuesta de un diagrama de operacionalización de procesos de negocio para el segmento inmobiliario.**

**Resumen:** El presente estudio tiene como base principal la enseñanza de la funcionalidad Business Process Management-BPM, de forma sencilla, aplicada a una empresa inmobiliaria, pero que puede ser aplicada en cualquier ramo o segmento de mercado. En este trabajo, se le enseñará a utilizar la herramienta Diagrama de Procesos BPM, que

---

<sup>1</sup> arthurcasanova@gmail.com

permite la organización y mejora de las operaciones comerciales. La herramienta es un diferencial en cuanto a entender cómo funciona el “organismo” de la empresa, es decir, entender a la empresa como un todo y facilitar la comprensión general de los procesos organizacionales, desarrollando facilidad para encontrar errores en la operación y aumentando la agilidad de su operación. . solución. En este modelo, la herramienta utilizada ayudó a diagnosticar algunos cuellos de botella operativos presentes en la empresa, posibilitando mejoras en la capacidad de respuesta a la solución de problemas de negocio que antes no se detectaban.

**Palabras clave:** Gestión por procesos; Gestión de Procesos de Negocio; Diagrama.

## 1. Introdução

O modelo de processos foi utilizado em uma imobiliária de estrutura familiar denominada Empresa Y, inaugurada no ano de 2015 com a proposta de transformar a vida dos seus clientes e colaboradores e auxiliar através da consultoria administrativa, transpassando a confiabilidade e profissionalismo do mercado.

Ao longo dos anos e com a expansão das suas atividades, a empresa enfrentou diversos gargalos em suas operações. O modelo de processos foi elaborado contendo as etapas de cada operação e seus respectivos eventos, a fim de organizar e estruturar as operações diárias da empresa.

## 2. Conceituação da ferramenta aplicada

Gerenciamento de Processos de Negócio BPM, 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. Sendo assim, o BPM é utilizado para mapear todas as etapas dos processos organizacionais da empresa, entender seu funcionamento e corrigir eventuais gargalos operacionais.

Segundo Pradella et al. (2012), a gestão dos processos organizacionais tem o objetivo de atingir significativas melhorias no gerenciamento, organizando todas as etapas do processo com uma visão sistêmica e objetiva. Para Schollosser (2014), a gestão de processos entende como objetivo principal atingir bons resultados dos processos e do gerenciamento empresarial. A gestão de processos possibilita que a engrenagem empresarial funcione de

uma maneira mais assertiva, organizada e possibilite a melhoria contínua das atividades e ganhos tanto para a empresa quanto para os clientes.

Nesse sentido, as práticas de gestão de processos permitem que uma organização alinhe seus processos de negócios à sua estratégia organizacional. Dessa forma, auxilia também em um desempenho eficiente em toda a organização por meio de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações (SCHLOSSER, 2014).

A origem da orientação por processos se deu na década de 1970, em que o Japão deu início a uma nova era e produziu automóveis melhores, com mais qualidade e com menor custo. Desse modo, para Araújo (2016, p. 18), “A proposta denominada de Gestão da Qualidade Total (GQT) tinha como filosofia a busca incessante pelo zero defeito, em que se acreditava que a qualidade deveria estar em todas as etapas do processo e não apenas no produto final”. Para GQT, processo é uma sequência de atividades realizadas sobre um objeto de interesse qualquer (PAIM et al., 2009).

Com base nessa perspectiva, verifica-se que a estrutura hierárquica é, tipicamente, uma visão fragmentada e estanque das responsabilidades e das relações de subordinação, enquanto a gestão por processos é uma visão mais dinâmica, da forma pela qual a organização produz valor ao cliente (PRADELLA et al, 2012). Nesse sentido, a presente produção abordará a técnica do gerenciamento por processos para compreensão sistêmica do negócio. Desse modo, a próxima seção explora tal entendimento.

## **2.1 O negócio pelo diagrama de processos**

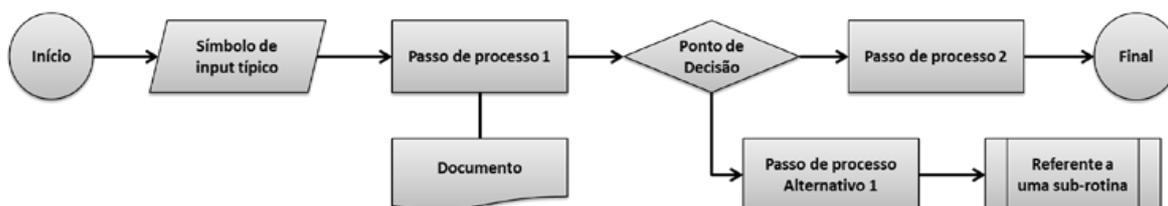
A modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou propostos. Pode prover uma perspectiva ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento.

O propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento. Por esse motivo, o nível de detalhamento e o tipo específico de modelo têm como base o que é esperado da iniciativa de modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros.

Desse modo, a modelagem de processos requer um importante conjunto de habilidades e técnicas para permitir compreender, comunicar e gerenciar componentes de processos de negócio. Para uma organização ciente do alto valor de seus processos de negócio, a modelagem de processos é uma atividade fundamental para o gerenciamento da organização.

Para a composição de um modelo de processos, deve-se incluir ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo de processos necessita conter ilustrações e informações sobre: i) os ícones (representando elementos do processo); ii) os relacionamentos entre os ícones; iii) os relacionamentos dos ícones com o ambiente; iv) como os ícones se comportam ou o que executam. Dessa forma, os símbolos mais usados em um modelo de processos e seus significados mais utilizados constam no exemplo da Figura 1, exposta a seguir.

Figura 1 – Simbologia básica utilizada na modelagem de processos.



Fonte: ABPMP BPM CBOK (2016, p. 96).

A partir da simbologia para modelagem de processos proposta pelo BPM, exposta em detalhes nesta seção, será operacionalizado o mapeamento do contexto de negócio em investigação no presente relato. O próximo item abordará a importância da ferramenta escolhida para o adequado gerenciamento da organização.

## 2.2 Importância da ferramenta para a gestão

O BPM se constitui em um conhecimento gerencial relevante, pois integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta. Assim, existem benefícios para o gestor compreender a necessidade de aplicar a gestão por processos no negócio. O BPM CBOK resume em quatro grupos quais são as importâncias e benefícios atribuídos no uso da ferramenta.

Figura 2 – Importâncias e benefícios do BPM CBOK.

Benefícios para	Atributos do benefício
Organização	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis</li> </ul> </li> <li>• Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoramento melhora a conformidade</li> </ul> </li> <li>• Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade</li> <li>• Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos</li> <li>• Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio</li> </ul> </li> <li>• Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado</li> </ul>
Cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação dos processos impacta positivamente os clientes</li> <li>• Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromissos com clientes são mais bem controlados</li> </ul> </li> <li>• Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor</li> </ul>
Gerência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otimização do desempenho ao longo do processo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de planejamento e projeções</li> <li>• Superação de obstáculos de fronteiras funcionais</li> </ul> </li> <li>• Facilitação de <i>benchmarking</i> interno e externo de operações</li> <li>• Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades</li> </ul> </li> </ul>
Ator de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior compreensão do todo                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clareza de requisitos do ambiente de trabalho</li> <li>• Uso de ferramentas apropriadas de trabalho</li> </ul> </li> <li>• Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza</li> </ul>

Fonte: ABPMP BPM CBOK V3 (2016, p. 36).

A partir da Figura 2, exposta anteriormente, percebe-se que a ferramenta proposta propicia inúmeros benefícios para o negócio. Nesse sentido, a próxima seção abordará a operacionalização do BPM no contexto organizacional em análise.

### 3. Operacionalização da ferramenta

O desenvolvimento para a utilização da ferramenta se inicia ao analisar o fluxo geral do processo que é executado podendo ser aplicada em diversas partes da empresa como:

fluxos de fornecedores, clientes, atendimento e em todos os setores. Para compreender os processos é importante entender o objetivo em que o diagrama será aplicado. A partir da utilização do exemplo de um atendimento, que se constitui da etapa inicial com a entrada do cliente e posteriormente o atendimento, a negociação e o fechamento.

Empregando a ideia do fluxo de processos para o diagrama é interessante realizar a diversificação dos setores da empresa horizontalmente para iniciar o diagrama. Sugere-se que seja utilizada uma organização semelhante à apresentada na Figura 3.

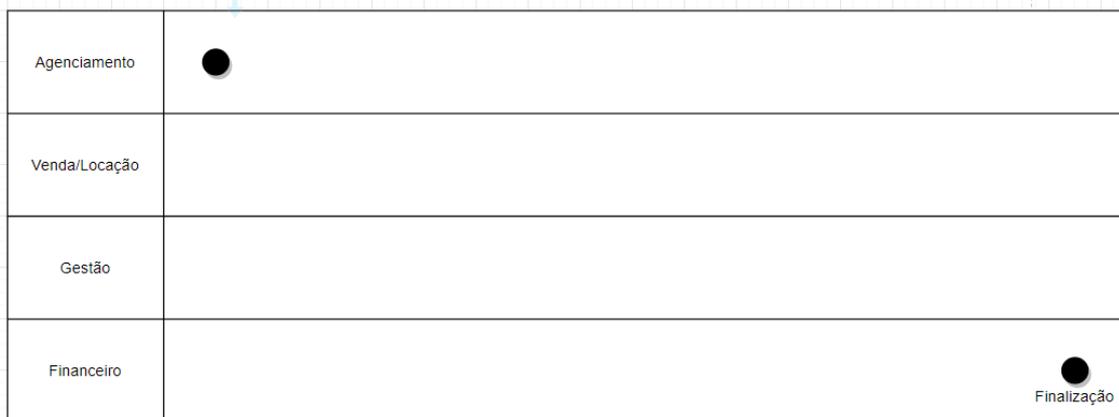
Figura 3 - Passo 1: organização do diagrama de acordo com os setores responsáveis pelo processo.

Agenciamento	
Venda/Locação	
Gestão	
Financeiro	

Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Após o passo apresentado na Figura 3, insira os pontos de inicialização e fechamento dos processos da empresa nas respectivas áreas utilizando uma lógica operacional. Na Figura 4 exemplifica o referido passo.

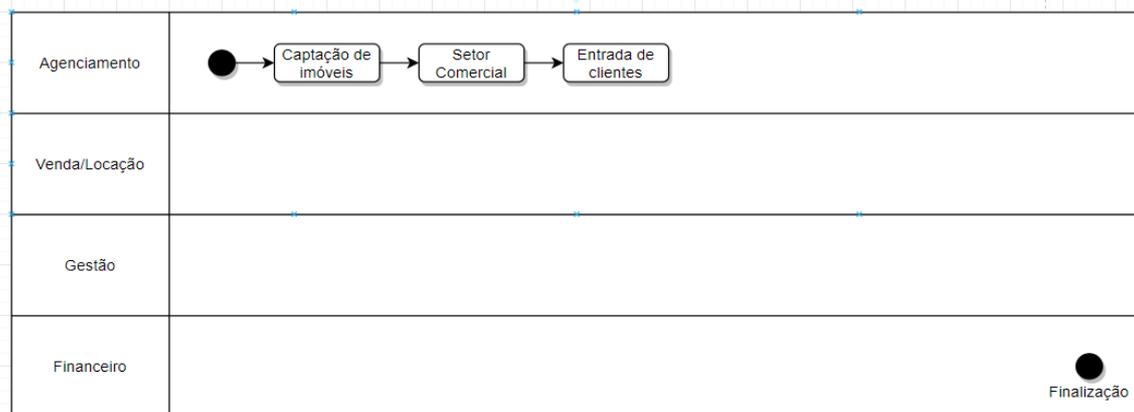
Figura 4 - Passo 2 Definição dos limites inicial e final do processo.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Feito isso, o próximo passo consiste na inserção dos processos essenciais da empresa em ordem cronológica de desenvolvimento. Nesse ponto, vale destacar que os processos devem ser inseridos no respectivo setor de responsabilidade. Na Figura 5 é demonstrado o início da alocação dos processos.

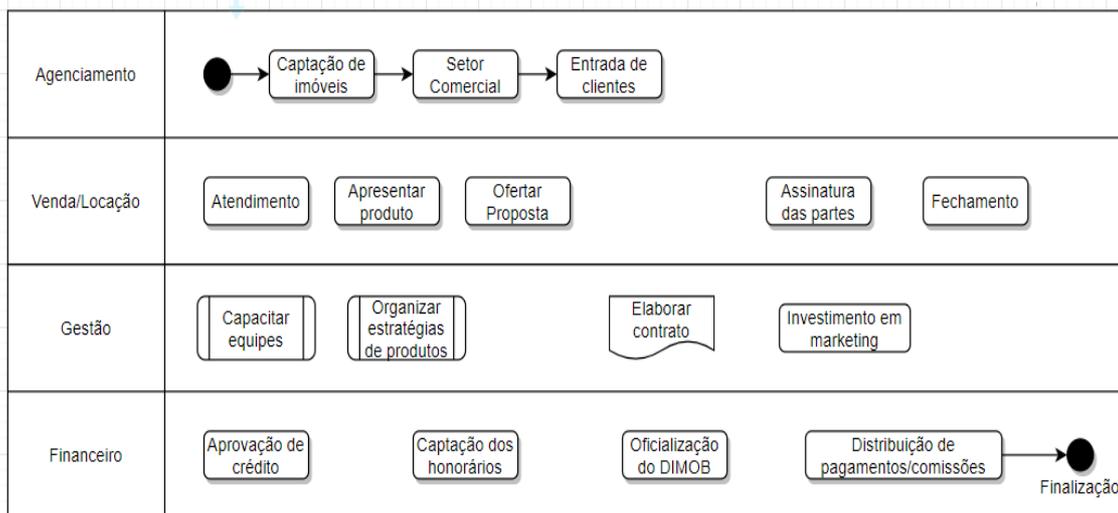
Figura 5 - Passo 3: inserção dos processos de acordo com a responsabilidade.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Além disso, faz-se necessária a utilização dos símbolos para caracterizar os processos, subprocessos, documentos, pontos de decisão, entre outros. A Figura 1 deste trabalho, mencionada anteriormente, expõe a simbologia utilizada.

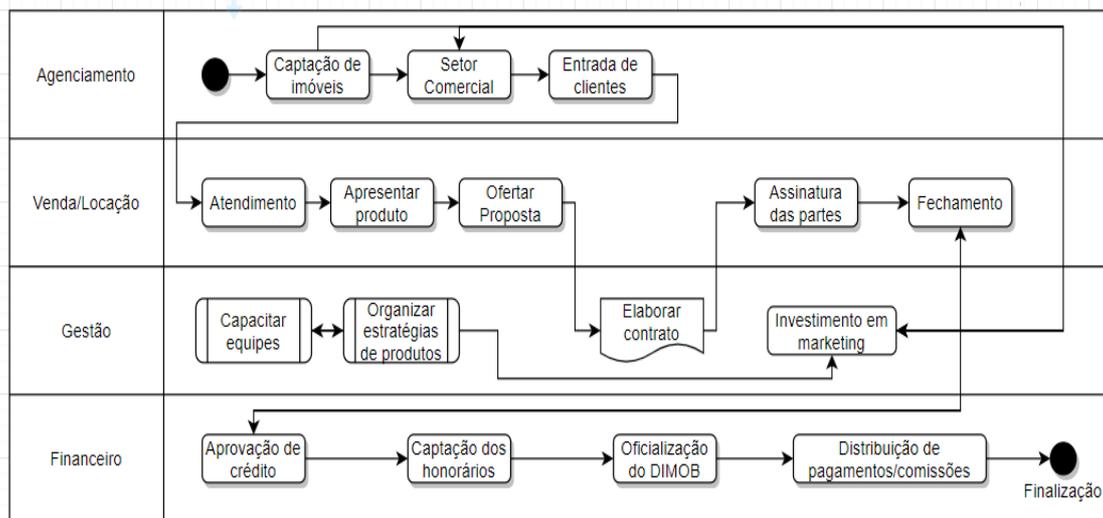
Figura 6 - Passo 4: observação da simbologia para adequada inserção dos processos.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Com base na organização dos processos diante dos setores de responsabilidade apresentados na Figura 6, a partir deste ponto, utilize vetores para direcionar o fluxo dos processos, ou seja, o passo a passo, a lógica de desenvolvimento das tarefas na empresa.

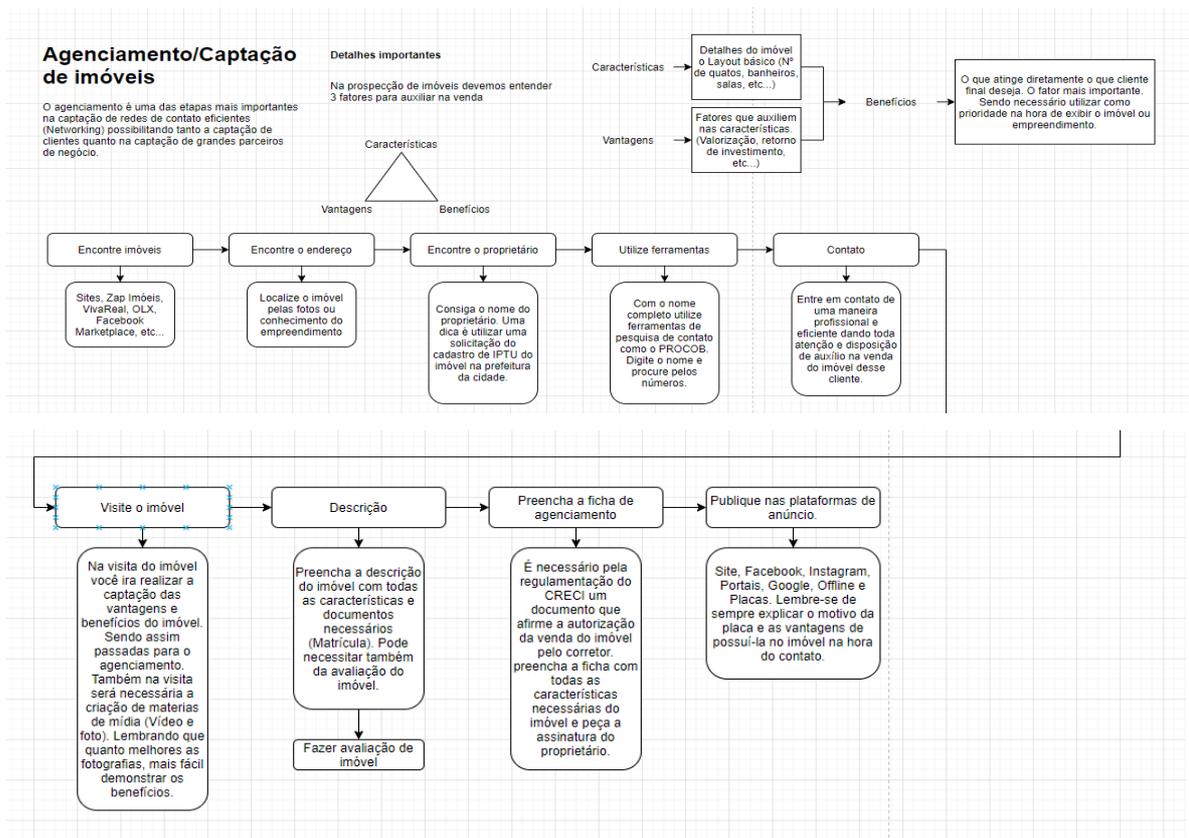
Figura 7 - Mapa do processo da empresa.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Após apresentar os vetores do fluxo de operações da empresa é interessante explicar cada etapa e o que é realizado através daquele processo. Como exemplo, vamos utilizar a Figura 6 e 7 como modelo. O processo de “Captação de imóveis” faz parte do setor de “Agenciamento” e é uma etapa que possui uma complexidade para ser explicada. Por isso é recomendado detalhar cada processo, o que demonstrado na Figura 8.

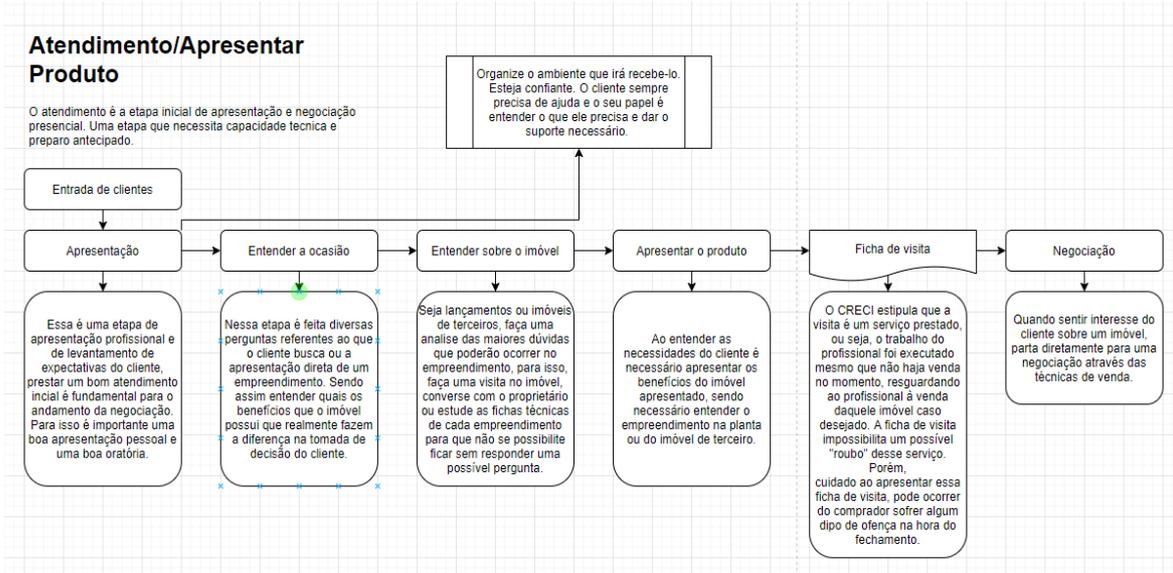
Figura 8 – Exemplo do processo de captação de imóveis



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Esses subprocessos são a explicação de um “processo principal”. Nesse exemplo foi utilizado o processo de “captação de imóveis” onde foi detalhado o que deve ser feito na execução da tarefa. O detalhamento de um processo, poderia facilitar na execução e no controle das tarefas da empresa, o que poderia significar uma economia de tempo e de recursos.

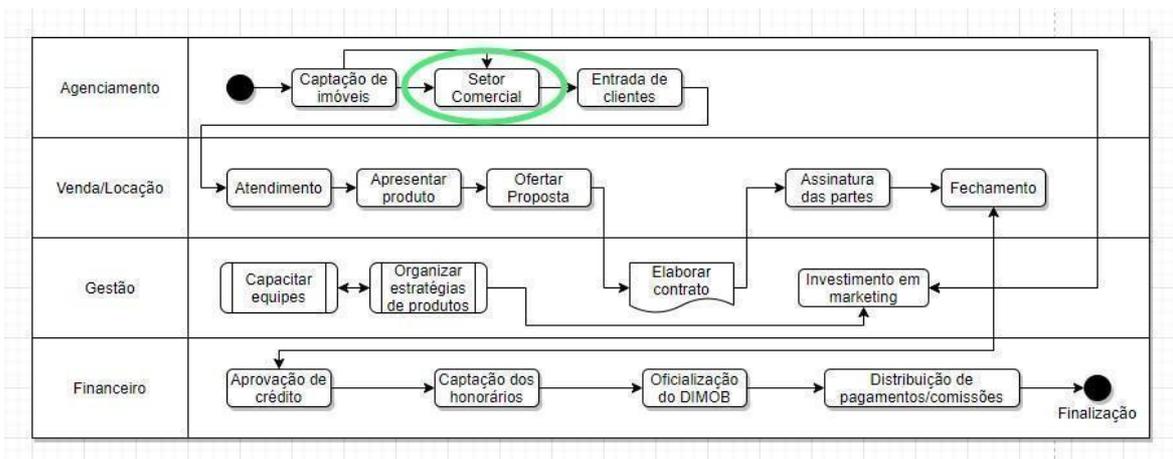
Figura 9 - Exemplo do processo de Atendimento e Apresentação.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

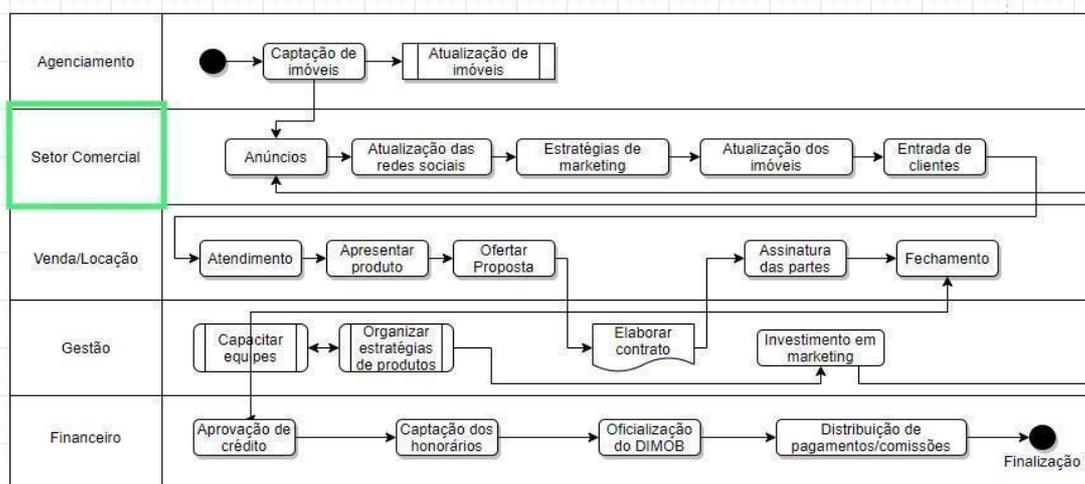
A partir da sequência de desenvolvimento da ferramenta, concluiu-se que o diagrama de processos revelou diversos gargalos estruturais que deveriam ser analisados e atualizados. Na utilização da ferramenta, foi possível perceber a necessidade de apresentar um novo, o setor comercial, que é relevante para a empresa, e que antes era elaborado de maneira isolada pelos colaboradores. Afinal, ao mapear os processos da empresa, visualizou-se que o setor comercial desenvolve um papel fundamental na parte estratégica da empresa. Estas informações são demonstradas nas Figuras 10 e 11.

Figura 10 – Como estavam localizadas as tarefas do setor comercial.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Figura 11 – Como o setor comercial foi organizado.



Fonte: elaborada pelo autor (2022).

Para maior compreensão dos processos executados pelo negócio, torna-se essencial compreender a visão dos subprocessos. Assim, objetiva-se mapear cada etapa do setor designado e cada processo que ele executa, ou seja, etapas simples e explicativas de cada processo da empresa, visando sempre a agilidade e a personalização de cada uma. Sendo assim, o fluxograma de processos se torna uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento da gestão empresarial.

#### 4. Principais resultados para o negócio

Este estudo buscou demonstrar como o mapeamento de processos pode agilizar o entendimento das empresas. Após a organização pelo mapeamento de processos, foi percebido maior agilidade e entendimento nas operações da empresa, aumento de resposta de problemas e construção de uma rotina com maior agilidade e responsabilidade. Notou-se também, a importância da ferramenta na gestão empresarial, sendo possível personalizar e testar diversas “combinações criativas” que possibilitam alternativas no “modo de fazer” que a empresa possui. Como exemplo, a readaptação de um setor comercial que visa retirar os gargalos presentes no setor de agenciamento (captação de imóveis) e da gerência, possibilitando maiores oportunidades estratégicas para cada setor. Visto que, não haveria tempo perdido com subtarefas importantes, mas sim, fazendo com que cada setor desenvolvesse seu papel no contexto da empresa de forma dinâmica e objetiva.

Ademais, a utilização de ferramentas gerenciais possibilitou que o gerenciamento da empresa percebesse as possibilidades e oportunidades que a operação poderia oferecer, tanto para os colaboradores quanto para clientes, com o objetivo de melhorar continuamente a estrutura empresarial.

## 5. Referências

ABPMP. BPM. **CBOK**: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento. ABPMP BPM CBOK V3 – 1. ed. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013

ARAÚJO, L. C.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ARAÚJO, L. C. G. **Organizações, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. São Paulo: Atlas, 2009.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. CLEMENTE, R. **Gestão de Processos**: Pensar, Agir e Aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos**: da Teoria à Prática. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHLOSSER, A. L. C. Mapeamento e Gestão de Processos aplicados na Pró-Reitoria de Infraestrutura da Universidade Federal de Santa Maria. 2014. 160 p. **Dissertação** (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2014. Disponível em: Acesso em: 10 set. 2020.