

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MAX KOCH

**CRITÉRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO POR
PROCESSOS APLICADOS A EMPRESAS DE COBRANÇA**

Florianópolis

2009

MAX KOCH

**CRITÉRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO POR
PROCESSOS APLICADOS A EMPRESAS DE COBRANÇA**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Pedro José Von Mecheln

Florianópolis

2009

MAX KOCH

**CRITÉRIOS PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE GESTÃO POR
PROCESSOS APLICADOS A EMPRESAS DE COBRANÇA**

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____ atribuída pela banca examinadora constituída pelo professor orientador e membros abaixo mencionados.

Florianópolis, _____ de _____ de 2009.

Professora Valdirene Gasparetto, Dra.

Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca examinadora:

Prof. Pedro José Von Mecheln (Orientador)

Departamento de Ciências Contábeis, UFSC

Prof. Altair Borgert, Doutor

Prof. Roque Brinckmann, Doutor

*"Liberdade é a capacidade de se
saber o que fazer com o livre-
arbítrio." Victor Chaves*

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pela saúde que possuo, assim como pelas oportunidades que apareceram em minha vida.

Aos meus pais pelo apoio e por me ajudaram a superar momentos difíceis da vida.

Agradeço à Kênia Raupp Coutinho por todo auxílio e dedicação, e a imensurável importância para o alcance da conclusão do curso de bacharelado em ciências contábeis e para a realização desta pesquisa.

Aos meus colegas de faculdade pelos momentos vividos de aprendizagem e a todos que incentivaram na realização deste trabalho.

Agradeço aos colegas de trabalho na formação da equipe para a realização desta pesquisa.

A todos que me proporcionam momentos agradáveis favorecendo, indiretamente, a realização dos meus projetos.

RESUMO

Este trabalho relata o processo de identificação dos critérios necessários para empresas que sentirem a necessidade de implementar ou atualizar um software de cobrança. Como bússola na obtenção destes critérios foi utilizado a metodologia BPM (*business process management*), conhecido também como gestão por processos. O processo de cobrança tem por objetivo verificar o montante de receitas não recebidas nas datas pré-estabelecidas, e é perceptível a importância dos recursos financeiros no cotidiano das instituições. Por isso, deseja-se nesta pesquisa verificar o respaldo fornecido pelo BPM na reestruturação de um processo de cobrança com o intuito de perceber se este método permite o levantamento de critérios para a implementação de um software que organizará o respectivo processo.

Palavras-chave: Cobrança. Gestão por processos, Business Process Management.

ABSTRACT

This paper describes the process of identifying criteria for companies that feel the need to implement a software upgrade or recovery. As a compass in achieving these criteria was used the methodology BPM (business process management), also known as management by processes. The process of recovery aims to verify the amount of revenue foregone in the pre-set dates, and is perceived the importance of financial resources in the life of institutions. Therefore, this research wants to check the support provided by the BPM in the restructuring of a process of recovery in order to understand whether this method allows the removal of criteria for implementing software to organize the process.

Keywords: Recovery. Management by processes, Business Process Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Macro Elementos do BPM.....	23
Figura 2 - Trajetória da gestão funcional à gestão por processos.....	25
Figura 3 - Visão sistêmica da gestão	26
Figura 4 - Modelo sistema por processos	33
Figura 5 - Divisão de Regionais	35
Figura 6 - Objetivos estabelecidos à cobrança sob a ótica do BPM.....	40
Figura 7 - Listagem de recursos para o <i>Business Process Management System</i>	41
Figura 8 - Redesenho sob a ótica do BPM	42
Figura 9 - Modelo de <i>lay-out</i> de monitoramento.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre gestão funcional e gestão por processos.....	24
Quadro 2 - Passos para implementação do BPM	30
Quadro 3 - Simbologia para o mapeamento em sistemas funcionais	32
Quadro 4 - Etapas para o redesenho do processo	34
Quadro 5 - Prazos e tarefas básicas no processo de cobrança da empresa estudada.....	38
Quadro 6 – Métricas para controle do processo de cobrança	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BPM	<i>Business Process Management</i>
BPM	<i>Business Process Modeling</i>
BPM	<i>Business Performance Management</i>
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BPMR	<i>Business Process Management Reengineering</i>
BPMS	<i>Business Process Management System</i>
DR	Departamento Regional
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
IN	Instrução Normativa
SC	Santa Catarina
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	13
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.2.1 Objetivo Geral	15
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	16
1.4 METODOLOGIA.....	18
1.4.1 Enquadramento metodológico	18
1.4.2 Procedimentos para a coleta de dados	19
1.4.3 Amostra da pesquisa	19
1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	20
1.6 ESTRUTURA E DESCRIÇÃO DO TRABALHO.....	20
CAPÍTULO 2	22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	22
2.1 GESTÃO POR PROCESSO	22
2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO.....	28
2.3 BPM.....	29
2.4 BPMS (<i>BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM</i>)	30
2.5 MODELAGEM DOS PROCESSOS (<i>BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION</i>)	31
2.6 INDICADOR DE DESEMPENHO	33
2.7 ETAPAS DO BPM.....	34
CAPÍTULO 3	35
3 ESTUDO DE CASO = REDEFINIDO O PROCESSO	35
3.1 ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL.....	35
CAPÍTULO 4	47
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	50

CAPÍTULO 1

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com os processos tem se tornado um fator decisivo para o andamento de diversas instituições. Para Davenport & Short (1990) processo é um conjunto de tarefas logicamente relacionadas, executadas buscando atingir certo resultado. Organizar setores ou departamentos através de procedimentos que tornam o processo contínuo e eficaz gera confiabilidade e sustentabilidade para os clientes internos e externos da organização. Nogueira (2006) aborda a idéia de Rummler e Branche, de que o gerenciamento dos processos deve ser contínuo e consiste na monitoração e no aperfeiçoamento do redesenho dos processos-chave, para não haver a sua deterioração.

Iudícibus et al. (2003) comentam sobre a entidade em sua dimensão econômica, informando que a contabilidade deve acompanhar sua evolução quantitativa e qualitativa, assim sendo, deve haver estudos capazes de avaliar o grau de desempenho e de influência de um setor dentro de um centro de atividades, complexo e inter-relacionado, para comparar o grau de evolução de suas partes, com intuito de verificar o crescimento como um todo. Desta forma, para melhor avaliação dos resultados que se espera, é possível entender como processo esse conjunto de atividades a que se está analisando.

A falta de controle da inadimplência possibilita o fim de instituições, pelo fato de as disponibilidades serem fator imprescindível para sua operacionalidade. Isso evidencia a importância de um processo de cobrança eficaz para uma instituição, pois o respectivo processo funciona como captador de recursos. Segundo Bueno (1996 p. 144), cobrança é definida como o ato de cobrar, readquirir ou exigir pagamento.

Segundo Plantullo (1994, p.33), a filosofia gerencial *Just-in-Time* procura a otimização da produção e do ambiente, e considera-se que todas as envolvidas possuem a mesma ponderação. Para a avaliação de um processo é necessário analisar as variáveis que contribuem positivamente e negativamente, e a partir disto traçar um objetivo ideal e reduzir as dificuldades. Este conceito pode ser utilizado em processos administrativos. A preocupação com os prazos e atendimentos os colegas de trabalho, com a percepção de que cada parte de um todo influencia no resultado e no sucesso da instituição.

Portanto, é possível enxergar as relações entre processos como cliente/fornecedor, com a mesma importância da relação com os efetivos clientes e fornecedores.

Como método de controle para a análise do processo, utilizou-se os fundamentos do *Business Process Management* (BPM). No corrente trabalho, quando estiver a sigla BPM, deverá entender-se “gestão por processos”, do inglês *business process management*.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A saúde financeira das organizações, assim como a preocupação com o capital de giro ou capital circulante, evidencia a necessidade de haver procedimentos pré-estabelecidos com o intuito de organizar a busca pelas receitas incorridas e não recebidas à vista.

Em um mercado dinâmico composto por constantes mudanças que comprometem a liquidez das empresas, é compreensivo que essas protelem suas obrigações até o ponto de serem cobradas por seus fornecedores. Nesses casos estas empresas pagam os fornecedores que primeiro cobrarem. Vale ressaltar que existe a possibilidade destes fornecedores utilizarem meios de cobrança que funcionarão como sanções, como por exemplo a suspensão dos convênios e da prestação de serviços, que funcionarão como formas impositivas que auxiliem a cobrança. No entanto, o momento de utilização destas etapas de aplicação de sanções deve estar previsto e estruturado no processo para o seu eficaz funcionamento.

Kaplan e Norton (1997) comentam o fato de a grande parte das empresas não se limitarem à análise de variação dos resultados financeiros como método básico de avaliação e controle, e também que, somente a utilização de medidas financeiras e não financeiras de desempenho para os processos não são suficientes para melhorar significativamente o seu desempenho econômico. Portanto, é necessária a avaliação do processo existente na formulação de objetivos claros na obtenção dos índices de análise, para a adequação constante da instituição.

As instituições devem estar cientes da necessidade de haver um processo de cobrança eficiente e que auxilie a contabilidade gerencial no que tange a densidade de suas transações comerciais, a fim de estabelecer sua sustentação e constante crescimento em todo o período de sua existência e que relacione informações que constituem uma importante ferramenta para a tomada de decisão.

Torres (2002, p.33 apud PANDYA, 1997) trata da reengenharia de processos (BPR – *Business Process Reengineering*) e nela comenta o conceito de Padya. É possível verificar a reengenharia de processos dentro da gestão por processos, pois o BPM atua como um remodelador de processos. Portanto:

Uma organização centrada em processos é organizada em torno de um conjunto de processos de negócios em vez de funções hierárquicas e define processo de negócio como um sistema que realiza atividades com a ajuda de pessoas e máquinas esforçando-se para transformar entradas em saídas para satisfazer as necessidades dos clientes externos, [e constata em sua pesquisa que], [...] o modelo de processos de negócios com as tecnologias de componentes de software, os princípios das abordagens organizacionais, a estrutura centrada em processos e a customização apóiam a gestão em todo um projeto de processos de negócios como representar, simular, implementar e controlar.

A partir das informações levantadas na citação de Torres, verifica-se que este trabalho propõe verificar se a remodelagem de um processo a partir da estrutura do BPM (*Business Process Management*) aplicado a um processo de cobrança, consegue levantar as características, critérios necessários e dúvidas para a implementação de um software específico. Quando houver a necessidade de um processo ser reavaliado, este precisará ser remodelado. Porém, nada impede deste modelo ser avaliado para a utilização da modelagem de um processo inexistente em uma instituição, apenas não haverá as etapas de verificação de processo atualmente utilizado.

Diante do exposto é justificado o estudo em questão, onde surge a seguinte pergunta da pesquisa: **A utilização do BPM, gestão orientada por processo, permite identificar os critérios que uma empresa/setor deve adotar na modelagem e implantação de um sistema de cobrança?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo do estudo surge com a necessidade de se receber as receitas realizadas nas transações operacionais não recebidas pelas instituições nos períodos pré-estabelecidos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo desta pesquisa consiste em verificar se o BPM permite identificar os critérios que uma empresa/setor deve adotar na modelagem e implantação de um sistema de cobrança.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos norteados a partir do objetivo geral são:

- Definir critérios por meio do método de gestão de processo proposto;
- Identificar melhorias e as praticas envolvidas no processo;
- Viabilizar a adoção de procedimentos, para a implantação de um software que se adéque às necessidades das instituições, que poderão servir de apoio a outras empresas de cobrança.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Atualmente, a economia do país tem passado por transformações que atingem diretamente as empresas de tal maneira que estas necessitam se modelar às novas condições do mercado competitivo. A partir disto, é necessário adotar procedimentos que auxiliem a administração no controle de suas atividades. Então, buscou-se evidenciar a importância de gerir os processos de forma estruturada avaliando os critérios necessários para isto, porém de forma flexível para acompanhar as tendências do mercado, e se um método é capaz de identificar os critérios específicos de uma empresa. Torres (2002 apud Davenport, 1994) afirma que um papel chave da informação, do ponto de vista do cliente do processo, é permitir a personalização do resultado do respectivo processo de modo a atender as necessidades específicas deste cliente. Para que uma reestruturação de processo busque atender as necessidades específicas deve partir de um “tripé” composto por tecnologia de informação, customização de processos e a personalização ou gestão de pessoas. Torres (2002) informa que a modelagem de processos de negócios apóia esses três elementos.

Benichio (2006), em entrevista para a revista *CreditiONE News* comenta sobre a importância da tecnologia:

No setor de cobrança, especificamente, que envolve normalmente cálculos complexos nas renegociações de dívidas e agilidade nos processos operacionais, a fim de que não haja falhas, a tecnologia se faz absolutamente necessária à sobrevivência da organização e à preservação da transparência do relacionamento entre as partes. Hoje, em função da pressão existente nas empresas de cobrança em busca de maior eficácia na recuperação dos ativos e da necessidade constante de redução dos custos internos da operação, a tecnologia passou a ser vital para o negócio.

A partir disso é possível perceber a importância da estruturação do setor de cobrança às instituições, pois informações desconexas e desorganizadas podem evidenciar um contexto irreal da situação da empresa e influenciar equivocadamente nas decisões e até mesmo no futuro da instituição. É importante ressaltar que a missão e a visão da empresa são elaboradas pela gestão visando sua continuidade, através da análise dos possíveis cenários futuros, e vem daí, a importância de se conhecer os ativos e do fluxo de caixa da instituição.

No atual disputado mercado, a redução do custo financeiro pode ser o grande diferencial na concorrência de vendas e licitações. Empresas comerciais e prestadoras de serviços precisam conhecer o seu prazo médio de recebimento para poder definir seu orçamento, fluxo de caixa, e a partir disso, escolher entre as disponibilidades de prazo de pagamento, financiamento e venda.

Ao utilizar a gestão por processos é possível aos usuários das informações construir uma visão sistêmica, que os permite compreender os processos da organização e com isso contribuir para clareza, rapidez e eficiência.

Em um estudo sobre a inadimplência, Pinho (1999, p.15) busca caracterizar os indivíduos inadimplentes “A contabilidade pode contribuir com esse estudo, pois ela é a ciência que tem como objetivo o estudo das mutações patrimoniais das entidades.” Apesar de o objetivo ser um pouco diferente, esta frase pode ser inserida nesta pesquisa, já que a recuperação de créditos influencia o patrimônio, suas mutações e estabilidade e, portanto, os conceitos contábeis podem ser aplicados na análise do processo de cobrança de uma instituição.

O mercado possui hoje formas variadas de atrair seus consumidores devido a forte concorrência, que muitas vezes desleal e sem observar os riscos agregados à falta de critérios, faz com que a oferta de bens e serviços de forma facilitada, comprometa a continuidade das organizações. Segundo Iudícibus et al. (2003) “O postulado da Continuidade tem outro objetivo mais profundo que é o de encarar a entidade como algo capaz de produzir riqueza, e gerar valor continuamente, sem interrupções”. Então, apesar de os exercícios financeiros serem de períodos estipulados e acontecerem os “fechamentos” para emissão das demonstrações financeiras, as entidades em constante movimentação, precisam ser avaliadas gerencialmente e em períodos menores, e para isso é necessário que se desenvolvam meios de controle.

Pinho et al. (1999) informam que a gestão por processos não deve ser uma panacéia a ser desejada por toda e qualquer instituição, mas sim, por aquelas em que serão mais

adequadas por haver grande interação com os clientes e necessidade de velocidade e agilidade na entrega de produtos. Considerando que há uma relação direta com os clientes, e que tanto eles quanto a administração necessitam de agilidade, seja para a liberação da prestação dos serviços ou para a recuperação eficiente dos recursos, é justificada a aplicabilidade do BPM em processos de cobrança e recuperação de créditos.

Sendo assim, esta pesquisa justifica-se através da importância do processo de cobrança para as instituições, assim como pela existência da relação com a contabilidade e principalmente pela necessidade de conhecer a eficácia do respectivo processo, com o objetivo de crescimento.

1.4 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia da pesquisa, no qual fundamenta o processo de execução.

Os dados foram coletados através de fontes secundárias – livros, instruções normativas da instituição, artigos publicados, vídeos e pesquisados no Google Acadêmico, e também artigos pesquisados na listagem da Qualis 2006 - nas revistas eletrônicas relacionadas com o objeto de estudo, e com base nas seguintes palavras-chave: gargalos, indicadores de desempenho, processo, centralização e descentralização – para fundamentação do conhecimento. Também foram utilizadas fontes primárias analisadas no processo executado do dia-a-dia.

1.4.1 Enquadramento metodológico

Para definir-se a idéia do enquadramento metodológico, Neves (1996) comenta que:

[...] nas ciências sociais, os pesquisadores, ao empregarem métodos qualitativos estão mais preocupados com o processo social do que com a estrutura social; buscam visualizar o contexto e, se possível, ter uma integração empática com o processo objeto de estudo que implique melhor compreensão do fenômeno.

Esta pesquisa é caracterizada como qualitativa, já que, segundo a definição de Richardson (1999), “pesquisas qualitativas caracterizam-se pelo não emprego de instrumental estatístico no processo de análise de um problema”.

Em uma primeira etapa, esta pesquisa está definida como descritiva. Para Gil (1999, p. 70) “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre as variáveis”.

Neste contexto, a pesquisa utiliza o processo de cobrança da empresa X como meio de estudo, e propõe a utilização de formas de controle do desempenho através do método proposto.

Em seguida é analisada uma provável readaptação para o processo, objetivando o ápice de sua eficiência. Portanto, nesta etapa, a pesquisa é considerada exploratória, já que para Gil (1999, p.43), “pesquisas exploratórias objetivam desenvolver, modificar e esclarecer conceitos e idéias, com o intuito de formular problemas mais precisos ou hipóteses para a elaboração de estudos posteriores”, “[...] a fase exploratória costuma caracterizar-se pela imersão sistemática na literatura disponível acerca do problema [...]”.

O trabalho pode ser classificado como do tipo Survey, pois possui uma amostra bem definida, a empresa X. Para Tripod *et al* (1981, p.39) “procuram descrever com exatidão algumas características de populações designadas”. A análise em questão poderá ser útil para empresas que quiserem fundamentar seu processo de cobrança sob a ótica da gestão por processos.

1.4.2 Procedimentos para a coleta de dados

Reuniões realizadas na matriz em Florianópolis e contato com os analistas responsáveis pela cobrança nas diferentes regionais (filiais) do Estado de Santa Catarina (SC) através de e-mail e telefonemas. Nestas reuniões os envolvidos procuraram evidenciar os gargalos existentes no processo de cobrança após o mapeamento deste processo. Em complemento às reuniões há tanto pesquisas bibliográficas definidas por Gil (1999, p. 48) como a que é “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico”, assim como pesquisas à instrução normativa relacionada à cobrança, denominada como pesquisa documental, à qual é definida por Gil (1999, p. 51) como “[...] a pesquisa de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”.

1.4.3 Amostra da pesquisa

A amostra desta pesquisa está definida uma instituição com 11 filiais, as quais representam e coordenam os serviços realizados nas cidades próximas, dentro do estado de

Santa Catarina (SC), conforme demonstra a figura 5. Foi analisada a estrutura do processo de cobrança desta instituição.

1.5 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A amostra desta pesquisa está limitada à empresa X. Os conceitos levantados e conhecimentos reunidos partem da aplicação das funções diárias dos envolvidos, como é evidenciado no estudo de caso, formando então, uma pesquisa Survey. Esta pesquisa poderá servir de modelo para outras empresas de mesmo segmento, ou com setores internamente com este segmento, a cobrança. Portanto, esta amostra serve para definir um segmento. Segundo Lakatos, Marconi (1991, p. 162) “[...] delimitar a pesquisa é estabelecer limites para investigação”.

Referente ao processo de cobrança da empresa X, é considerada a Instrução Normativa (IN) 121, que descreve o respectivo processo, assim como, são utilizados os conhecimentos do respectivo autor da monografia, o qual possui inteiro conhecimento do processo na respectiva empresa.

A instituição aqui estudada está inserida em vários ramos de atividade. No entanto, esta pesquisa ficará limitada ao estudo dos convênios com o serviço de alimentação, nas cozinhas situadas dentro do estado de Santa Catarina.

Para a utilização de indicadores de desempenho serão utilizadas bibliografias, e para o desenvolvimento do método de controle, serão utilizados os conceitos do BPM.

É importante ressaltar que a análise deste trabalho consubstancia-se um estudo de caso e, portanto, os resultados obtidos serão restritos a esta empresa, podendo embasar modelo para outras instituições, contanto que sejam feitas adaptações às vivências destas.

1.6 ESTRUTURA E DESCRIÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado sob três capítulos com a finalidade de obter melhor organização, entendimento do raciocínio e construção de conhecimento.

No primeiro capítulo são apresentadas as considerações iniciais, a delimitação da pesquisa, a formulação do problema e os objetivos que são pretendidos na elaboração deste

trabalho. Em seguida é apresentada a metodologia utilizada na elaboração das etapas de toda pesquisa.

O segundo capítulo constitui a fundamentação teórica, a qual está organizada em três seções distintas. A primeira corresponde aos aspectos gerais do assunto, assim como, a descrição contextual do processo de cobrança na empresa estudada. Na segunda seção, é evidenciada a fundamentação teórica, a gestão por processos sobre formas de controle e monitoramento de processos, através de conceitos e métodos pesquisados, indicadores e aplicabilidade aos processos.

No terceiro capítulo é apresentado um estudo de caso, o qual evidenciará os pontos que ajustarão, com o auxílio de todos os envolvidos no processo, os problemas encontrados na análise deste, e para o devido monitoramento será propostos critérios para a elaboração de um sistema de controle para o processo estudado.

Por fim, serão apresentadas as considerações finais no capítulo 4, obtidas com o desenvolvimento desta monografia, assim como as recomendações para a elaboração de trabalhos futuros complementares que darão seqüência ao estudo realizado. Não obstante, serão referenciados todos os autores e materiais utilizados para a realização deste, bem como evidenciados em anexo, os materiais necessários.

CAPÍTULO 2

Este capítulo consubstancia-se da fundamentação teórica. Aqui há a fundamentação e encontra-se a descrição o processo de cobrança, bem como encontra formas para avaliar, manter e até mesmo, aprimorar a qualidade deste.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

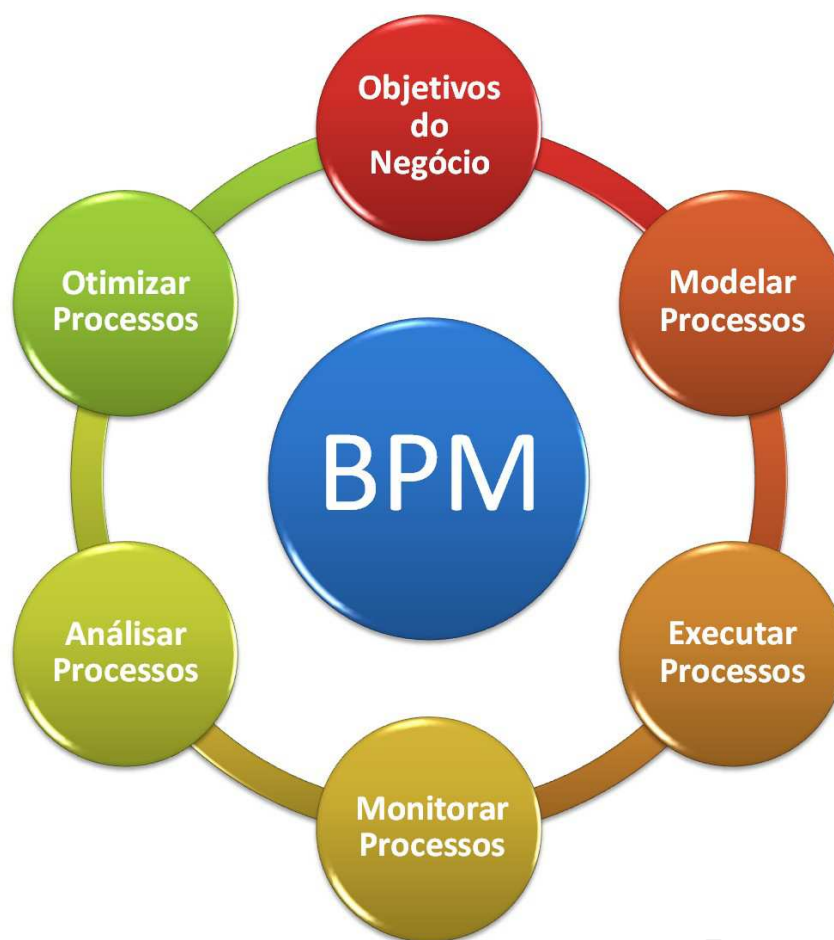
Para melhor formulação da fundamentação teórica, este capítulo será dividido em três seções distintas. Na primeira, são encontrados os aspectos gerais do assunto, assim como, a descrição contextual do processo de cobrança na empresa X. Na seqüência com a segunda seção, são evidenciadas formas de controle e monitoramento de processos, através de conceitos e métodos pesquisados, e também outros indicadores de desempenho que se adaptam ao processo estudado. Por fim, na terceira seção, são relacionadas as duas seções anteriores para as considerações sobre a aplicabilidade do respectivo método ao processo.

2.1 GESTÃO POR PROCESSO

Tornou-se comum nas instituições focar sua visão nos produtos e na produção em larga escala, e fazia com que se obtivesse uma padronização no atendimento e tratasse os clientes de forma igual. Com o desenvolvimento de novas tecnologias onde tornou mais disputado o mercado, o foco das organizações voltou-se para o tratamento especializado.

As instituições que ainda não optaram pela utilização de uma gestão por processos, tendem a ter maior dificuldade em identificar os pontos ineficientes de sua gestão e, por consequência, desorientar as decisões a serem tomadas. A gestão de processos orientada por tipos de negócios auxilia na geração de informação, e por consequência, facilita a formulação do planejamento estratégico no foco desejado.

Benedete Júnior (2007) informa que a Gestão de Processo de Negócio visa mapear e melhorar os processos da empresa através de uma abordagem baseada em um ciclo de vida, conforme demonstra a Figura 1.



Fonte: Benedete Júnior (2007)

Figura 1 - Macro Elementos do BPM

A Figura 1 mostra com uma visão ampla e simplificada, uma prévia dos elementos constantes na gestão de processos por negócios.

Filagrana (2008) comenta que as instituições apostam na gestão dos processos negócios, mas que em muitas situações a complexidade desses processos pode torná-los desconexos, e ainda, que a administração tende a adaptar-se mais rapidamente às reestruturações, ao contrário da TI, que por sua vez, pode não reorganizar-se conforme o esperado. Portanto, para auxiliar a TI a acompanhar a rapidez do mundo dos negócios, há a Gestão de Processos. Ainda é possível complementar a idéia desse autor, citando que além de auxiliar a TI, a gestão de processos busca a sinergia entre da própria TI com a administração e o sistema como um todo, e as diferenças entre a estrutura do sistema horizontal de gestão e do sistema vertical de gestão fundamentam essa idéia, como é possível observar no quadro abaixo adaptado do texto de Monteiro (2006).

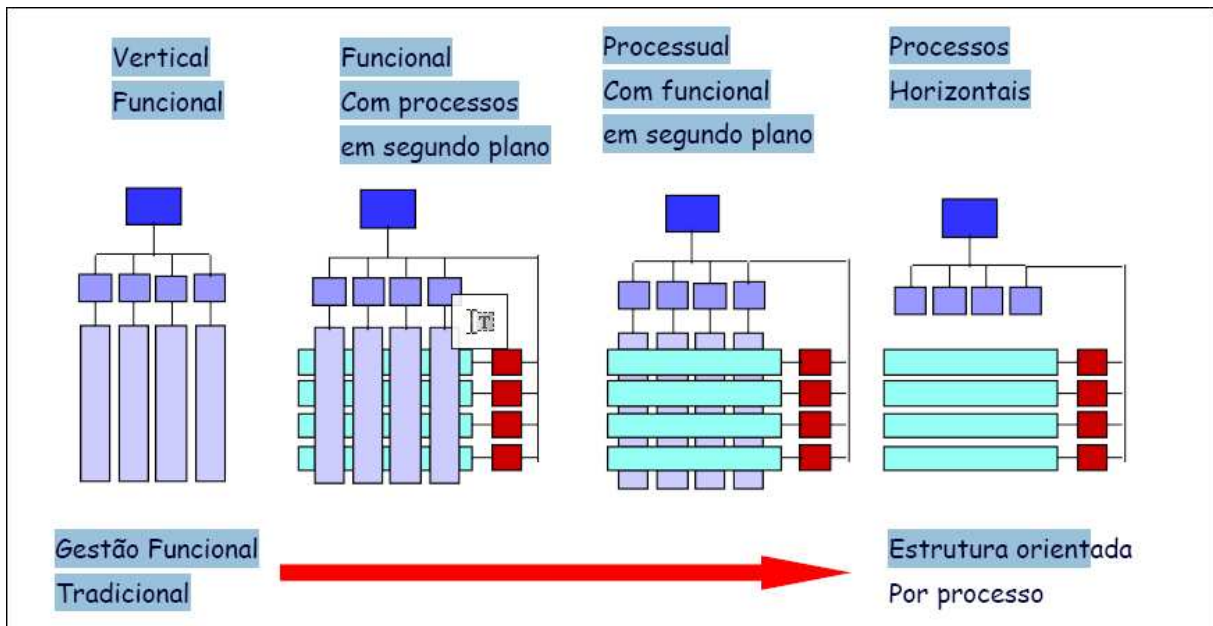
Categoria	Organização Funcional	Organização por Processos
Pessoas	Distribuídas por departamentos funcionais. Profissionais agrupados entre seus semelhantes	Profissionais de diferentes perfis. Cada um com papel diferente, porém complementar.
Autonomia-operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica.	Operadores "donos" do processo tornam-se responsáveis e ganham maior autonomia.
Avaliação de desempenho	Avaliação individual	Avaliação do resultado do processo
Cadeia de Comando	Supervisores comandam a execução do trabalho e o desenvolvimento dos envolvidos. Comando e controle.	O gestor (dono do processo) não é o chefe dos profissionais que atuam no processo. Negociação e colaboração.
Capacitação dos indivíduos	Pessoas treinadas para se adaptarem à função que desempenham. Conhecimento se mantém isolado.	Desenvolvimento " <i>empowerment</i> " das múltiplas competências. Visão transdisciplinar ao longo do processo. Trabalho transparente e troca de informações facilitada.
Escala de valores da organização	Direcionado aos resultados dos departamentos. Sentimento de desconfiança e insegurança.	Abertura da comunicação, transparência no trabalho. Sentido de colaboração e cobrança mútua ao longo do processo. Resultado focado no processo.
Estrutura Organizacional	Estrutura hierárquica onde cada departamento trabalha isoladamente.	Hierarquia reduzida. Foco no "produto" de cada processo.
Medidas de desempenho	Avaliação com foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais.	Valoriza-se o desempenho de cada processo de modo a manter a agregação constante na entrega do produto.
Natureza do trabalho	Prevalecem os conceitos Taylor, Fayol e Weber. Empregado com emprego.	Natureza diversificada. Um profissional pode desempenhar diversas atividades ao longo do processo. Profissional com carreira.
Organização do trabalho.	Cada área funcional está estruturada por departamentos que funcionam isoladamente dos demais. Equipes voltadas a um grupo específico de atividades.	Trabalho organizado por processos multifuncionais (processos de negócios) de forma a prover sinergia e interação entre profissionais de diferentes habilidades e competências necessários ao longo dos extensos processos.
Relacionamento externo	Objetiva a competição através da constante pressão sobre clientes e fornecedores.	Privilégio o processo colaborativo através de parcerias de negócios visando uma sustentabilidade.
Utilização da tecnologia	TIs limitados à visão das áreas pela visão das áreas funcionais para que foram desenvolvidos.	Interatividade entre diferentes áreas internas e externas. Demanda tecnológica para integração de informações. <i>Enterprise Application Integratio/EAI</i>

Fonte: Adaptado do texto de Monteiro

Quadro 1 – Diferenças entre gestão funcional e gestão por processos.

Pode-se dizer que a gestão por processo é um aglomerado de atividades relacionadas e com um mesmo objetivo, gerar um “produto” ao cliente sob seu ponto de vista. Segundo a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ, 2008), é fundamental que sejam conhecidos os clientes desse processo, seus requisitos e o que cada atividade adiciona de valor na busca do atendimento a esses requisitos.

A figura 2 abaixo reforça as diferenças entre os tipos de gestões citados. À esquerda há a gestão puramente funcional, seguindo por suas variações até a gestão por processos propriamente dita. É possível visualizar que a gestão funcional possui seus processos diretamente ligados com as chefias, representadas no gráfico em azul claro. Já os processos horizontais possuem responsáveis, os quais estão ligados aos processos e repassam as informações às chefias, e esses são representados pelo quadrante vermelho.

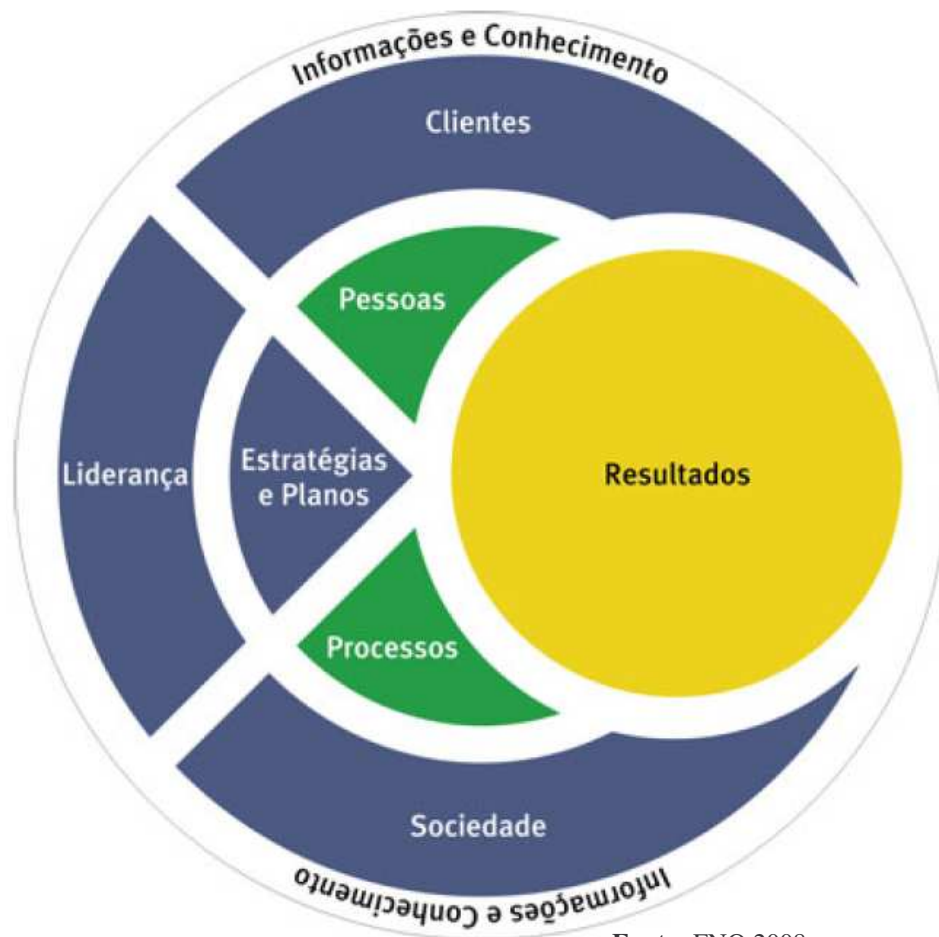


Fonte: Estruturação de escritório de processos

Figura 2 – Trajetória da gestão funcional à gestão por processos

Em princípio gerenciar por processos pode parecer uma tarefa simples, no entanto, deve-se ter ciência de que todos os processos se inter-relacionam, e de que os objetivos devem ser claros, deve haver comprometimento por parte dos colaboradores, e um forte envolvimento por parte da gerência, isso tudo através de uma comunicação simples e direta. Vieira (2008) informa que a gestão por processos é uma metodologia, um conjunto de práticas que se baseiam no fato de que os processos nunca terminam, onde um processo acaba outro começa e que mais importante do que integrar os processos internos é controlar os processos que ocorrem com os fornecedores, clientes e demais parceiros, e ressalta ainda que BPM

adapta os processos de negócios à tecnologia existente na empresa e ajuda aos usuários a modelarem, automatizarem, e gerenciarem seus próprios processos. Considerando-se então que uma instituição, em sua essência, possui vários sistemas e que estes se inter-relacionam combinando o capital intelectual, capital humano, instalações, equipamentos, sistemas informatizados e etc, se obtém o conceito de visão sistêmica. Nogueira relata que o enfoque sistêmico retrata a dinâmica organizacional, pois atenta para os processos e sua interdependência e interação e na busca dos objetivos organizacionais. Portanto, mais que estruturar os processos principais da organização, é necessário enxergá-la sob uma visão macro buscando a sintonia para a obtenção de resultados como um todo, e não só nas partes.



Fonte: FNQ 2008

Figura 3 - Visão sistêmica da gestão

Monteiro (2006 apud OSTROFF, 1999, p. 10) apresenta 12 princípios fundamentais que caracterizam a organização horizontal, listada abaixo:

- Está organizada em torno de processos-chave multi-direcionais (*cross-functional core processes*), ao invés de tarefas ou funções;
- Opera através de donos de processos (*process owners*) ou gerentes dotados de responsabilidade integral sobre os processos-chave;
- Faz com que times, não indivíduos, representem o alicerce da estrutura organizacional e da sua performance;
- Reduz níveis hierárquicos pela eliminação de trabalhos que não agregam valor e pela transferência de responsabilidades gerenciais aos operadores de processos, os quais têm completa autonomia de decisão sobre suas atividades dentro dos processos como um todo;
- Opera de forma integrada com clientes e fornecedores;
- Fortalece a política de recursos humanos, disponibilizando ferramentas de apoio, desenvolvendo habilidades e motivações, além de incentivar o processo de transferência de autoridade aos operadores de processos para as decisões essenciais à performance do grupo sejam tomadas ao nível operacional;
- Utiliza a Tecnologia de Informação (TI) como ferramenta auxiliar para chegar aos objetivos de performance e promover a entrega da proposição de valor (*value proposition*) ao cliente final;
- Incentiva o desenvolvimento de múltiplas competências de forma que os operadores de processos possam trabalhar produtivamente ao longo de áreas multi-funcionais;
- Promove a multi-funcionalidade, ou seja, a habilidade de pensar criativamente e responder com flexibilidade aos novos desafios impostos pela organização;
- Redesenha as funções de departamentos ou áreas de forma a trabalhar em parceria com os grupos de processos;
- Desenvolve métricas para a avaliação de objetivos de performance no fim dos processos (*end-of-process performance objectives*), as quais são direcionadas pela proposição de valor ao cliente final, no sentido de medir a satisfação dos clientes, dos empregados e avaliar a contribuição do processo como um todo;
- Promove a construção de uma cultura corporativa transparente, de cooperação e colaboração, com foco contínuo no desenvolvimento de performance e fortalecimento dos valores dos colaboradores, promovendo a responsabilidade e o bem estar na organização.

A gestão de processos por negócios (sistema horizontal) procura representar os processos com suas atividades e limitações, pois a definição destes simplifica a análise, as melhorias e as inovações.

Santos (2002) comenta em sua tese que a engenharia de processos, diante das tendências de mercado, as quais cita em seu trabalho, deve gerir seus processos de forma tal que seus produtos/serviços sejam gerados de forma eficiente, com a mínima utilização de recursos, eficaz, com o alcance dos resultados esperados sejam eles ganhos monetários ou propósitos sociais e por fim, assegurar a continuidade da existência das organizações.

Os propósitos citados por Santos vêm de encontro às qualificações do BPM para a sua utilização como ferramenta gerencial de apoio e direcionamento à estratégia da instituição.

Para Santos (2002 apud ASLT, 2000), na coletânea de artigos sobre gestão de processos de negócios, o crescimento da competitividade e a expansão dos mercados globais como demandadores de efetiva e rápida mudança nas organizações ressalta que os sistemas de informação devem não só ser harmônicos com os processos, mas também devem habilitar o alcance rápido de novas oportunidades. Portanto, é possível perceber a necessidade de se conhecer com exatidão os caminhos percorridos pelos produtos/serviços na instituição, isto porque, e é possível observar o histórico de crescimento mundial, é grande a necessidade de conquista de mercados para a sua sobrevivência. Então, não há mais espaço para estratégias rígidas e imutáveis, a risco de perder oportunidades.

2.2 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Para auxílio do gerenciamento da gestão de processos por negócios existe uma ferramenta chamada *Business Process Management System* (BPMS), que fornece ao “dono” do processo informações para garantir a contínua qualidade para a obtenção do produto desejado. Monteiro (2006) informa que com os dados das instâncias ao longo do processo, o sistema BPMS é capaz de prover ao gestor do processo uma atualização contínua dos indicadores de desempenho, informando os gargalos e caminho crítico, ocorrências de exceções, entre outras informações relevantes, e também, que nas empresas que praticam a abordagem administrativa da gestão por processos, entre os componentes diferenciadores cita o BPMS.

2.3 BPM

Esta sigla pode causar confusão se não for esclarecido o seu significado, pois é originária do inglês e pode possuir algumas traduções. Portanto, esta sigla pode significar “*Business Process Modeling*” que traduzida significa “modelagem de processos de negócio”, e que é nada menos que uma das etapas do processo e uma das funções desempenhadas pelo software de remodelagem. O “*Business Performance Management*” é outro tipo de sistema, mas porém, bastante confundido com o estudo em questão por possuir a mesma sigla. Foi possível verificar com a pesquisa realizada que a respectiva sigla é consolidada no Brasil como “*Business Process Management*” devido as informações encontradas nos artigos pesquisados. Este conceito possui uma ótica mais de gestão e é traduzida como “Gestão de Processos” ou “Gestão por Processos” e pode ser tratada sob a visão da filosofia da gestão de processos, onde observa-se a metodologia empregada sem necessariamente haver alguma relação com os terminais de informação, assim como é possível discorrer sobre BPM relacionando diretamente com os sistemas de software e áreas de tecnologia da empresa. Neste trabalho, o BPM está sendo observado fundamentalmente sob o ângulo metodológico.

A eficiente implantação do BPM como um método de apoio a gestão acontece antes mesmo da utilização de suas “técnicas” de reformulação de processo. A execução da readaptação da instituição acontece já na decisão de que os processos precisam ser readaptados e, principalmente, com a identificação dos processos importantes para o objetivo da instituição. Raducziner (2008) – sócio diretor da *Compass International* – define 5 (cinco) passos para a implementação do BPM, listadas no Quadro 2:

	ÍTEM	DEFINIÇÃO
1.	Tradução do negócio em processos	Definir os processos relevantes a partir da visão estratégica; definir método de atuação e diferenciais desejados para o futuro;
2.	Mapeamento e detalhamento dos processos	Mapeamento estruturado através de padrões que permita análise do potencial de integração e automação; complementarmente identificar atributos do processo, de modo a realizar custos e dimensionar a equipe.
3.	Definição de indicadores de desempenho	Definir indicadores de desempenho e métodos de controle para a gestão dos processos.

ÍTEM	DEFINIÇÃO
4. Gerando oportunidades de melhoria	Identificar os gargalos (oportunidades de melhoria) através de 4 (quatro) alternativas básicas: incrementar, simplificar, automatizar ou eliminar.
5. Implementando um novo modelo de gestão	Perceber a relação entre os processos não apenas controlando, mas também, treinando e integrando as pessoas envolvidas, visando gerar fluxo de atividades equilibrado.

Fonte: Adaptado de Marcelo Raducziner

Quadro 2 - Passos para implementação do BPM

2.4 BPMS (*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM*)

Vieira (2008) conceitua os BPMS como softwares que auxiliam na gestão dos processos organizacionais. Esses softwares auxiliam os gestores, fornecendo a tecnologia que permitirá mapear, executar e acompanhar os processos na instituição, assim como, as funções de interação, execução e administração dos diferentes processos. Conforme Filagrana (2008 apud Krafzig et al., 2004) um BPMS fornece a plataforma técnica para o BPM realizar iniciativas de gerenciamento, assim como permite sua inclusão, facilidade no acompanhamento dos processos de negócios, ferramentas de desenvolvimento e simulação.

Para Hronec (1994) as principais etapas de mapeamento de processo são:

- Documentar o processo por meio de entrevistas e conversações;
- Identificar o objetivo do processo, cliente, fornecedores e resultados esperados;
- Transferir as informações para uma representação visual.






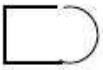


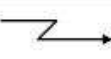
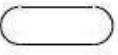
Araújo et al. (2004) comenta que além de representar graficamente o modelo de negócio, os BPMS disponibilizam funcionalidades que auxiliam na verificação da funcionalidade do processo provendo a simulação dele, onde é possível avaliar os impactos em suas alterações de alinhamento, bem como auxiliar na estimativa dos custos e do tempo gasto e, principalmente, modelar o caminho percorrido pelo “produto”. Portanto, percebe-se a importância de um software na aplicação do método para a eficácia da implantação da gestão de processos por negócios.

2.5 MODELAGEM DOS PROCESSOS (*BUSINESS PROCESS MODELING NOTATION*)

Um sistema BPMS tratará de fazer a modelagem do processo, que também pode ser denominado de BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Esta etapa é quando os processos serão desenhados e é quando o processo pode ser reorganizado visando sua otimização. Para facilitar a visualização do processo, são utilizados ícones padrões do BPMN.

Segundo Araújo et al. (2004 apud Proforma) a modelagem de processos de negócio auxilia na formalização de métodos que auxiliam a gestão a conhecer seu negócio, pois saberá responder questões como o que está sendo feito, onde, como e quando será realizado. Estas questões são de grande importância e deve estar alinhadas com o planejamento estratégico da instituição, que por sua vez, de estar em concordância com a visão e a missão da empresa. Note a importância da continuidade no aprendizado para a criação do conhecimento e sustentação, fixação e o constante crescimento dos processos, ou seja, para o sucesso do redesenho.

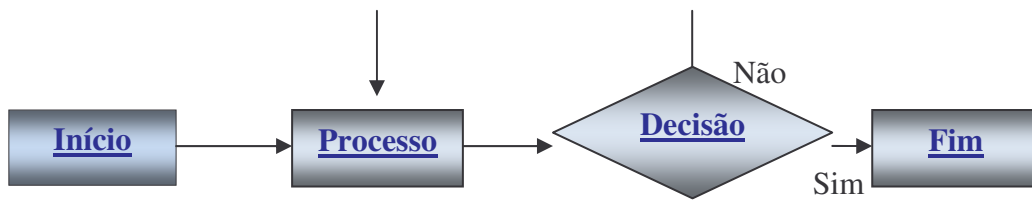
Para elaborar a modelagem dos processos, é possível utilizar o sistema de fluxogramas para representar as formas gráficas dos processos, segundo o Quadro 3 abaixo:

Simbologia	SIGNIFICADO NO FLUXOGRAMA
	Retângulo - Operação – Este símbolo representa uma mudança num item. Ele pode ocorrer pela execução de trabalho humano, atividade de uma máquina ou pela combinação de ambos. É usado para mostrar uma atividade de qualquer natureza (análises, cálculos, preenchimentos, digitações, operações de trabalho).
	Seta Grossa - Movimento/Transporte - Indica movimentação física e concreta entre localidades (mandar peças ou componentes para o almoxarifado, enviar materiais e documentos).
	Losango - Ponto de Decisão - Representa o ponto do processo em que uma decisão é tomada. A seqüência de atividades depende da decisão tomada neste ponto (vender ou não, dados suficientes ou não para decisão, investir ou não).
	Círculo Grande - Inspeção/Controle - Indica que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade de saída possa ser avaliada. Normalmente envolve uma operação de inspeção ou um controle (checagem, conferência, controle, verificação, autorização).
	Retângulo com Fundo Arredondado - Documento Impresso - Este símbolo indica que a saída de uma atividade inclui informações registradas em papel (relatórios, cartas, listagens de computador, memorandos).
	Retângulo de Lado Arredondado - Espera - Utilizado quando uma pessoa, um item ou uma atividade precisam esperar, ou quando um item é colocado num estoque temporário antes que a próxima atividade seja executada (esperar um avião, esperar uma assinatura, esperar um lote ser completado).
	Triângulo - Armazenagem - Este símbolo indica que existe uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem ou requisição é necessária para remover o item para a atividade seguinte. Muitas vezes usada para representar que um produto aguarda um cliente (armazenagem, arquivamento, guarda, estoque).
	Seta - Sentido de Fluxo - Utilizada para indicar o sentido e a seqüência das fases do processo. Realiza a ligação entre os diferentes símbolos.
	Seta Interrompida - Transmissão - Identifica a ocorrência de transmissão instantânea de informação (transmissão eletrônica de dados, fax, chamada telefônica).
	Círculo Alongado - Limites - Indica o início e o fim de um processo. Normalmente as palavras “início” e “fim” estão inscritas no símbolo.

Fonte: Harrington (1993, p. 114-115)

Quadro 3 - Simbologia para o mapeamento em sistemas funcionais

Os fluxogramas são formas gráficas para a representação dos processos. Os sistemas horizontais de gestão de processos utilizam-se desta representação, conforme exemplo abaixo:



Fonte: Autor

Figura 4 - Modelo sistema por processos

A modelagem dos processos em uma empresa responderá se um processo é necessário, se agrega valor, se existem gargalos, qual o seu desempenho, quais são os fatores críticos para o seu sucesso e se existem atividades duplicadas para serem extintas. Portanto, é possível verificar a importância da modelagem para uma empresa, pois só com ela já se elimina elementos indesejáveis e permite que seja avaliado o desempenho dos atuais processos apontando onde deve haver reestruturação.

2.6 INDICADOR DE DESEMPENHO

O controle por medições por meio do uso de indicadores de desempenho tem sido muito utilizado por possibilitar uma constante análise auxiliando na tomada de decisão. Esse controle permite um monitoramento com base nos critérios previamente adotados, com intuito de atingir os resultados esperados. Portanto, pode-se dizer que um indicador é uma forma pela qual se faz mensurações, sejam informações quantitativas ou qualitativas, basta ser de fácil entendimento e estar de acordo com os objetivos da empresa.

Como o BPM busca manter a qualidade dos processos, é necessária a constante análise deles para a obtenção dos resultados esperados. Para isto, durante a remodelagem e a análise são criados indicadores.

Benedete Júnior (2007) categoriza a monitoração dos processos sob dois aspectos:

- Operacional: Neste caso, o objetivo da monitoração é acompanhar os processos no nível do detalhe, ou seja, cada instância em execução. Procura-se por exceções (se o processo ultrapassou limites de prazo, custo, conclusão sem sucesso) possibilitando assim o negócio atuar na correção da situação, priorizando o processo ou mesmo contactando seus participantes;
- Analítica: Aqui, o objetivo é analisar o conjunto das execuções dos processos, procurando por exceções recorrentes ou por melhores estratégias e oportunidades para o negócio. É o momento de comparar os resultados projetados com os realmente atingidos e planejar ações de correção.

Os conceitos supracitados são utilizados principalmente por empresas desenvolvedoras de softwares para a distinção dos tipos de indicadores a serem abordados e nas diferentes instâncias do processo.

2.7 ETAPAS DO BPM

No quadro 4 é possível verificar as etapas do BPM, segundo D'Ascensão (2001), onde propõe as fases conforme para a implementação da respectiva metodologia.

FASES		DEFINIÇÃO
1.	Identificação do processo a ser estudado	Identificar quais processos que atendem diretamente ao negócio da organização, ou seja, os processos que agregam valor. Identificar quais os problemas dos processos e suas causas.
2.	Levantamento detalhado do processo	Levantamento dos elementos necessários para se conhecer os processos quantitativamente e qualitativamente (estrutura de recursos, fluxo do processo e fatores críticos de sucesso).
3.	Análise do processo atual	Análise dos objetivos e funções dos processos existentes e eliminação das atividades desnecessárias (elaboração do fluxograma, alocação dos custos e dos tempos de execução das atividades).
4.	Redesenho do processo	Novo desenho da atividade com base nas análises feitas anteriormente. Elaboração dos indicadores e formas de controle.
5.	Normatização do novo processo	Elaboração das normas para o regimento do novo processo.
6.	Implantação e implementação do novo processo	Inserção ou introdução de treinamento de pessoal, divulgação das normas e manuais, teste do novo processo, e a programação e preparação para o funcionamento definitivo.
7.	Gerenciamento do novo processo – <i>Workflow</i>	Acompanhamento e avaliação do novo processo por meio de indicadores . Verificação para saber se os parâmetros de custo e prazos estão dentro do que foi preestabelecido. Verificação do fluxo de trabalho para evitar e elaboração de atividades paralelas.

Fonte: Adaptado de D'Ascensão (2001)

Quadro 4 - Etapas para o redesenho do processo

Estas etapas serviram como orientação do grupo que se reuniu para o alcance dos objetivos do estudo de caso desta pesquisa, descrito no capítulo 3.

CAPITULO 3

3 ESTUDO DE CASO = REDEFINIDO O PROCESSO

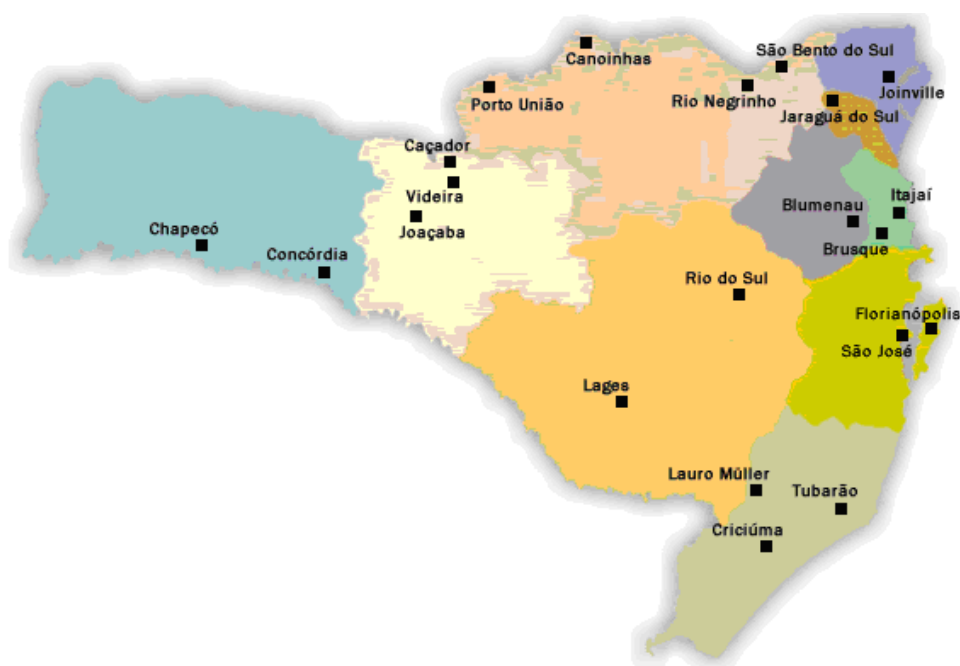
3.1 ANÁLISE DO PROCESSO ATUAL

A cobrança é iniciada após a percepção de que há atraso no pagamento de um determinado título. Para a empresa X, o processo de cobrança é estruturado conforme a IN-121, cujo objetivo é “regulamentar, orientar e padronizar os procedimentos relativos a cobrança dos débitos em atraso, referentes à arrecadação direta e aos serviços prestados pelas Unidades Regionais”.

Em síntese, a percepção de que houve atraso no pagamento de um título referente a um serviço prestado, fica por conta das unidades regionais que possuem – no caso dos convênios com o serviço de alimentação prestados pelas cozinhas que estão espalhadas por SC, conforme Figura 5 – um prazo a realização e suas atribuições, até o envio à sede. Em seguida, os responsáveis pela cobrança no DR iniciam a Fase de Cobrança DR, onde estão envolvidos nas tarefas de reunir e identificar em uma planilha os inadimplentes, iniciando-se o respectivo processo.

O Quadro 5 resume as tarefas e prazos pré estabelecidos, antes de remodelagem, exigidas no respectivo processo. É fácil perceber a falta de critérios, controle e a simplicidade na abordagem das etapas, o que ocasiona dúvidas e dúbias interpretações na execução das tarefas.

Figura 5 - Divisão de Regionais



Fonte: Banco de dados da empresa estudada.

Durante o processo, os responsáveis entram em contato com o cliente com o intuito de reaver o débito financeiro, e com a possibilidade de realizar acordos que facilitarão o pagamento destes. É importante ressaltar, conforme ressalta a IN 121, que “(...) caso as parcelas não sejam pagas em dia, serão acrescidas de multa de 2% e juros de 1% a.m. ou fração” assim como “variação do IGPM ou mediante aprovação prévia da Diretoria Executiva da instituição estudada, fica facultada a utilização do INPC/IBGE”.

Quando na etapa de cobrança DR não se consegue a negociação da dívida, o processo de cobrança segue para a etapa de cobrança judicial onde é reunida a documentação comprobatória para o devido ajuizamento. É importante salientar que dívidas de valor principal inferior ou igual a dois mil reais, o processo segue para a cobrança externa, onde uma terceirizada se responsabilizará pela inadimplência por um determinado tempo.

Com o aumento da inadimplência percebeu-se que todo o processo e suas decisões precisavam do auxílio tecnológico para otimizar tarefas operacionais e trabalhosas, assim como, facilitar na tomada das decisões, melhorando então os resultados financeiros. As instituições vêm utilizando a tecnologia não mais como ferramenta de apoio, mas como diferencial que faz parte das atividades e que chega a redefinir a sua forma de execução. Benichio (2006) comenta sobre a importância da tecnologia:

Em relação ao credor, o uso da tecnologia dá transparência, agilidade e credibilidade ao processo como um todo. Em se tratando do devedor, os sistemas permitem a flexibilização dos acordos, evitam os desgastes de contatos inoportunos, as cobranças e negativações indevidas, enfim, consolidam definitivamente uma relação mais condizente com o estágio atual de desenvolvimento da sociedade.

A tecnologia torna-se inevitável à medida que os processos ganham importância dentro da instituição. No entanto, o excesso de informação tecnológica tornar-se-á um montante de dados desconexos, caso não estejam organizados e fundamentados. O BPM apareceu com a intenção de sincronizar estas informações, mas, mesmo assim, são necessários embasamentos e fundamentações, a partir de regras que podem se dar por meio de instruções normativas para que o respectivo método permita a parametrização. Ressalta-se que ao longo da remodelagem, as respectivas regras impostas podem ser alteradas para a viabilização do processo.

O Quadro 5 mostra as tarefas vinculadas aos seus prazos e aos setores responsáveis pela execução. É perceptível a estrutura puramente funcional e a falta de previsão de controle entre as respectivas etapas. Um simples quadro não é capaz de avaliar se o que está previsto em norma está sendo cumprido. É necessário aproximar a norma aos procedimentos usuais no cotidiano.

Fases	Etapas	Obs.
	1. Identificar o Inadimplente;	
Fase 1 - UOS 45 DIAS	2. Emitir aviso do vencimento (através de carta com AR) – anexo 03; 3. Após 45 dias, encaminhar o processo à CAF/DR através de comunicação interna por e-mail.	A UOS não poderá ter em sua carteira títulos vencidos a mais de 45 dias.
Fase 2 - DR 90 DIAS	4. Emitir a advertência ao cliente da suspensão dos serviços e inclusão no Serasa (PJ) e SPC (PF), através de carta com AR – 10 dias para liquidação – anexo 04; 5. Aviso de suspensão em 48 horas (através de carta com AR – 48 horas para liquidação – anexo 05); 6. Suspender os serviços – anexo 06;	A CAF/DR não poderá ter em sua carteira títulos vencidos a mais de 135 dias.
Fase 3 - Cobrança Judicial	7. A CAF/DR solicitará toda a documentação original para possível envio da cobrança para assessoria jurídica (notas fiscais com aceite / bloquetos com aceite / relatórios da EDM com total de compras por colaboradores da empresa ou relações / contrato ou convênio / outros); 8. Comunicar ao cliente do envio da cobrança p/ ação judicial – anexo 07. Para títulos com valores inferiores a R\$ 2.000,00 serão repassados p/agência de cobrança credenciada.	Inclusão dos valores na conta de devedores duvidosos
	Prazo de 180 dias para cobrança.	

Fonte: Instrução Normativa 121 da instituição estudada.

Quadro 5 - Prazos e tarefas básicas no processo de cobrança da empresa estudada

Após a verificação da importância de um processo de cobrança estruturado, por exercer uma ação direta do recebimento nas disponibilidades da empresa, logo influenciando a competitividade da empresa no mercado, foram realizadas reuniões, e nelas foi obtida a descrição detalhada das atividades, assim como o desenho do processo, para a partir disso identificar os problemas existentes na empresa. Participaram das respectivas reuniões envolvidos pela cobrança, sendo entre eles 1 consultor de gestão, 1 consultor financeiro, 1 consultor da qualidade, 3 assistentes de cobrança e 3 pessoas envolvidas com a cobrança representando 3 unidades regionais.

O plano de ação para as reuniões foi, basicamente, dividido em três etapas evidenciadas a seguir: a primeira etapa constitui de um treinamento sobre a modelagem, procedimentos e técnicas, a definição dos papéis e responsabilidades na execução das etapas.

O intuito desta etapa foi estruturar o conhecimento do assunto para se obter os resultados nos moldes do assunto pesquisado. Nesta etapa também foram definidos:

- Preocupação: montante financeiro de contas não pagas;
- Pontos de atenção do gestor: obter melhores resultados, minimizar geradores de inadimplência;
- Atividade primária: cobrar é uma atividade tanto ou até mais comercial que a própria venda;
- Objetivo: tornar a cobrança mais rápida aumentando a sua eficiência.

Na segunda etapa foi realizado o levantamento do processo, análise do processo atual e o levantamento dos apontamentos (rupturas ou gargalos) do processo, assim como a definição de critérios, procedimentos e meios de controle para manter a qualidade do processo, que deveriam ser adotados pela empresa desenvolvedora do software a constar no software de cobrança, que possibilitará a gestão por processos. Benedete Júnior (2007) comenta que a chave para o sucesso da reengenharia de processos é o entendimento detalhado dos processos existentes e a previsão correta dos resultados das mudanças nesses processos.

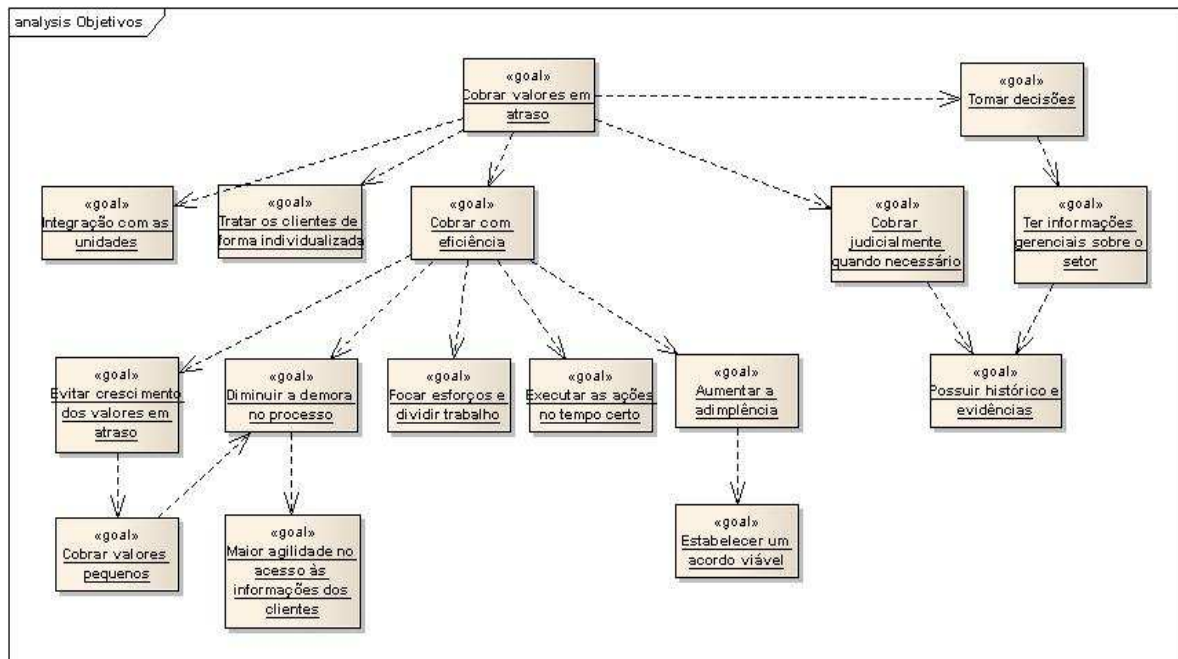
Estão listados abaixo os apontamentos que “atrapalham” o andamento do processo, obtido através do desenho do processo e sua análise:

- 1 – Dificuldade em obter informações de inadimplência, dados obtidos manualmente;
- 2 – Duas alçadas de cobrança (Sede e UR) / Retrabalho na alteração de Status de cobrança no software (excesso de burocracia);
- 4 – Falta de informação dos clientes (documentação para a cobrança). Serviços sem contrato faturado;
- 5 – Emissão de carta cobrança manual;
- 6 – Descentralização de informações de cobrança;
- 7 – Ação de cobrança demorada em todas as alçadas;
- 8 – Comunicação falha do trâmite dos processos judiciais;
- 9 – Excesso de documentação solicitada pelo jurídico. Burocracia para tramitar no jurídico;
- 10 – Emissão de acordo/proposta manual;
- 11 – Inclusão/Exclusão manual do SPC/Serasa;
- 12 – Baixa de dívida manual;
- 13 – Alteração manual do tipo de cobrança no software;
- 15 – Informações de inadimplência não disponibilizadas por Unidade Regional.

O levantamento das rupturas e a discussão sobre elas resultaram na obtenção dos procedimentos que devem ser adotados para a reestruturação do processo de cobrança, para que haja maior agilidade e eficiência na execução das atividades.

Como é possível verificar a figura 6 demonstra os objetivos que, segundo o grupo de estudos, fará com que se obtenha qualidade, agilidade, bom atendimento, e alcance dos resultados esperados. Levantados por meios das etapas do BPM servirão para definir as métricas de controle e monitoramento a serem implementadas no software a ser desenvolvido, onde ilustrará de forma sucinta as ações de cobrar valores em atraso.

Após o desenvolvimento do software, espera-se que as respectivas métricas sirvam como apoio à tomada de decisões. A figura 6 auxilia a apontar a visualização do caminho do grupo na obtenção dos critérios, no sentido de manter o foco na obtenção das métricas.



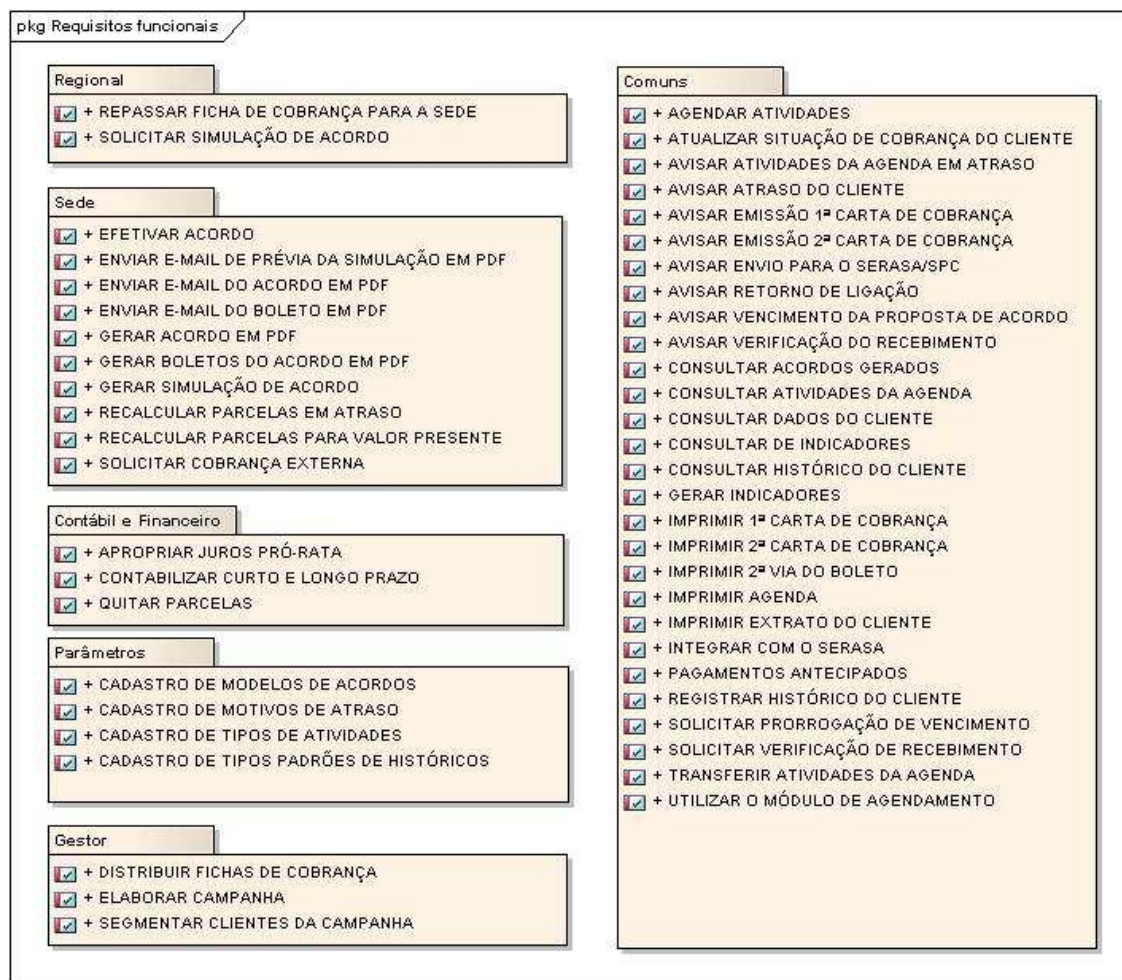
Fonte: Autor

Figura 6 - Objetivos estabelecidos à cobrança sob a ótica do BPM

O processo de cobrança como sentido principal cobra valores em atraso. A partir da ação de cobrar valores em atraso surgem os parâmetro para o bom desempenho do processo. Cobrar com eficiência exige ações que serão determinadas pelos respectivos objetivos:

- Evitar o crescimento dos valores em atraso: várias ações podem ser tomadas para evitar o crescimento da inadimplência. Na verdade o intuito principal do processo de cobrança é aumentar a adimplência fazendo, busca realizada através da cobrança ativa, onde os envolvidos no processo atuam na busca pela redução do prazo médio de recebimento;
- Diminuir a demora do processo: para facilitar a cobrança ativa dos vários inadimplentes é necessária a agilidade na execução das tarefas, pois ao longo do período os envolvidos com a cobrança observaram que o quanto mais rápido se inicia o processo, maior é a probabilidade de retorno. Portanto, é importante tomar conhecimento da existência do inadimplente o mais breve possível para obter-se eficiência no processo.
- Focar esforços e dividir o trabalho: dentro do processo deve-se conhecer o foco onde, no dado momento, exige-se mais atenção. Os donos do negócio devem orientar os executores das ações para o perfeito sincronismo na execução destas;
- Executar as ações em tempo certo: a elevada demanda pode dificultar os executores das atividades. Portanto, é necessário uma organização para que este seja lembrado;
- Aumentar a adimplência: como consequência do processo espera-se aumentar a adimplência;
- Outros fatores são observados como acesso ágil às informações dos clientes e histórico e evidências da execução da cobrança, como fatores importantes para o processo.

A partir dos apontamentos observados e dos objetivos listados, foram definidas os recursos necessários que deve possuir software de cobrança, que será implementado a partir dos critérios que busca esta pesquisa. Portanto é possível verificar na figura 7 os seguintes recursos:



Fonte: Autor

Figura 7 - Listagem de recursos para o Business Process Management System

Os recursos listados no quadro acima devem ser executados com fácil acesso pelos executores de forma sistematizada. A intenção é, justamente, otimizar o processo e permitir com que este seja simples e eficiente, fornecendo ferramentas do apoio operacional e à gestão.

A análise dos critérios resultou na discussão para a obtenção da modelagem, que permitiu uma visão macro do respectivo processo. É possível verificar o resultado destas discussões na figura ilustrada abaixo.

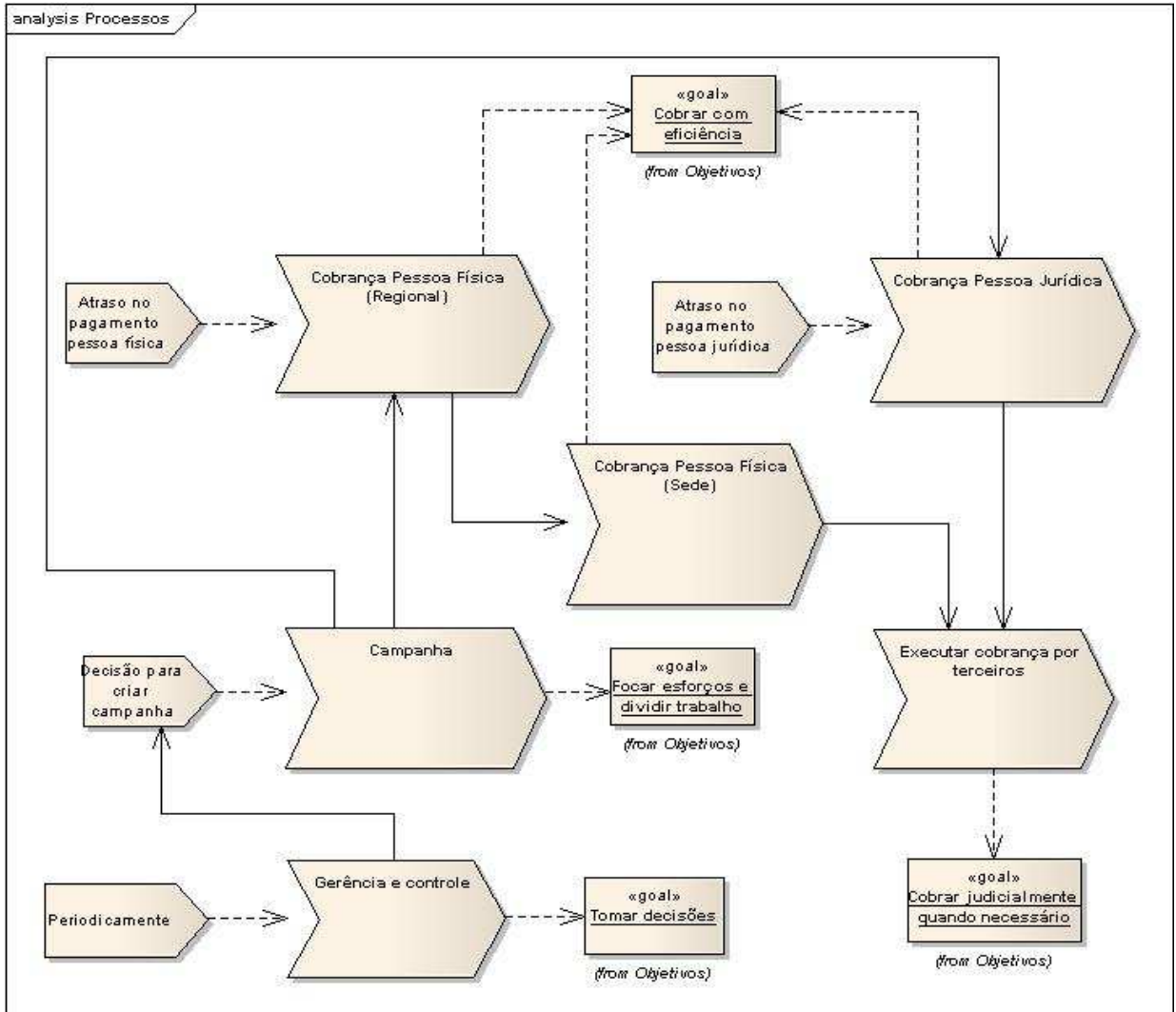


Figura 8 - Redesenho sob a ótica do BPM

Fonte: Autor

O Fluxograma 2 mostra o processo sob o ponto de vista macro após o seu redesenho. Este exemplifica o atraso de pessoa física, no entanto, o processo de cobrança não sofre grandes alterações no que tange pessoa física e jurídica. A inadimplência neste caso é percebida nas filiais e após executadas as devidas tarefas, caso não tenha havido o recebimento dos valores em atraso, o cliente deve ser encaminhado para a Sede centralizadora dos serviços administrativos. Em última instância os clientes são encaminhados para a cobrança terceirizada, judicial ou extrajudicial.

Dentro das tarefas executadas há a ligação aos devedores, emissão de cartas, acordos de renegociação e emissão de boletos. Devido à grande demanda de tarefas, existe a necessidade de um sistema que além de organizá-las, faz que sejam ordenadas para sua execução se dar no momento correto e sem esquecimento, evitando gargalos administrativos.

A terceira etapa previa a discussão sobre os indicadores de desempenho para o monitoramento do processo. Depois de verificado o processo foi definido as métricas através da análise de como manter a qualidade com o monitoramento, sem torná-lo inflexível e procurando realizar o objetivo definido. No Quadro 6 encontram-se as métricas levantadas que servirão como indicadores de desempenho na verificação da qualidade do processo.

INDICADOR - PROCESSO DE COBRANÇA						
Medidor	Resultado	Dimensão Crítica	Indicador	Métrica	Meta	Quem lê
MS1	Dinheiro Recebido	Eficiência	Percentual de Recuperação	Soma do Dinheiro Recuperado / Soma do Dinheiro Inadimplente (Acumulativo)	90%	Diretoria Executiva, Gerências e Sub Gerências
MI1 e MI2	Dinheiro Recebido / Acordo Realizado	Pagamento do Serviço	Índice de Inadimplência	Valor de Inadimplência / Receita	3%	
		Tempo	Percentual de recuperação no prazo	Total de processos recuperados em tempo previsto / total de processos	70%	
MI3	Serviços Bloqueados	Volume judicial	Total de cobrança judicial	Número de processos encaminhados ao jurídico	200	
MI4		Qualidade	Índice de processos com erro	Processos que retornam por falta de documentação / Processos encaminhados ao jurídico	10%	

Fonte: Elaborado pelo autor em conjunto com o grupo de pesquisa

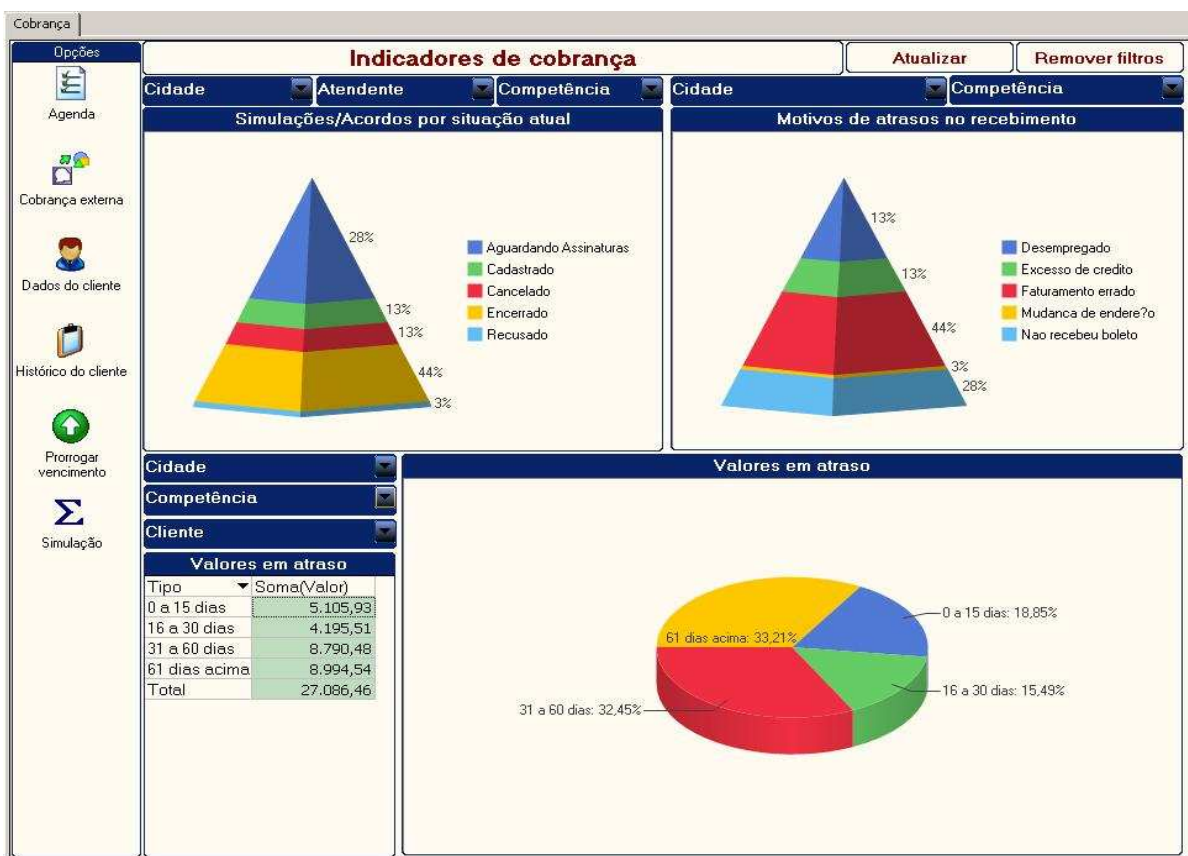
Quadro 6 – Métricas para controle do processo de cobrança

O Quadro 6 mostra as métricas observadas ao longo das reuniões às quais surgiram após observadas as seguintes necessidades na avaliação da eficiência do processo:

- Conhecer em valores monetários o quanto da inadimplência foi recuperada;
- Conhecer o quanto representa a inadimplência em relação a receita com o intuito de avaliar a saúde financeira da instituição;
- Avaliar a recuperação dos valores dentro dos prazos estabelecidos pela instrução normativa da instituição estudada (IN121), conforme demonstra o quadro 5;
- Conhecer o número de clientes com os serviços bloqueados onde a cobrança extrajudicial foi ineficiente;
- Conhecer o número de processos judiciais que deixaram de ser iniciados pela falta de negociação, demonstrando a ineficiência do arquivamento de documentos.

O conjunto de padrões, indicadores e métricas definidos ao longo da iniciativa foi incorporado ao projeto de desenvolvimento de software e encaminhado à empresa responsável pela criação do software BPM de cobrança. Esses padrões foram produto das várias reuniões, citadas no início deste capítulo, que resultaram nos parâmetros do que se entende por necessário para o bom funcionamento de processos de cobrança. Vale ressaltar que esses padrões podem variar de acordo com a necessidade de diferentes instituições, e que isto não altera a forma com que serão identificados, ou seja, é possível utilizar a filosofia BPM para incorporar e acrescentar ao processo os ajustes necessários para sua melhor eficiência, de acordo com as características específicas de cada instituição.

A respectiva empresa formulou, por solicitação da equipe do estudo de caso, um demonstrativo do *lay-out* de monitoramento do processo exemplificado na Figura 9. Esta figura demonstra como poderá ser a forma de monitoramento do processo, pois em um quadrante informa como está a sua avaliação, e no outro quadrante há as informações de como deviriam estar, ou seja, as metas a serem alcançadas. Estes quadrantes servirão como apoio no momento de decidir o foco de atuação do processo para o dado momento.



Fonte: Empresa desenvolvedora do software de cobrança

Figura 9 - Modelo de *lay-out* de monitoramento.

A partir do exemplo demonstrado na Figura 9, serão desenvolvidas no software e aplicadas as métricas abordadas no Quadro 6. Estas métricas auxiliarão o cobrador a programar seu trabalho direcionando para a maior demanda de inadimplentes, assim como no monitoramento por parte dos gestores do processo para a verificação dos resultados.

Em síntese a gestão de processos por negócios avalia os resultados dos processos objetivando os resultados preestabelecidos sem a necessidade de avaliar a individualidade. Portanto, se um processo está dentro do esperado e não está gerando gargalos, é possível dizer que este está sincronizado. Então, essas análises gráficas do andamento do processo de fazem importantes, pois ilustram o seu andamento e facilitam o seu ajuste constante na busca do melhor funcionamento.

Depois de inseridos as formas de controle por meio dos indicadores propostos, será possível avaliar em que instância do processo está determinada cobrança, avaliar os motivos que levaram a ocasionar as inadimplências, o percentual de valores recuperados, o percentual de redução da inadimplência, o percentual de redução de erros pela simplificação do processo,

assim como, a eficiência do processo sob uma visão macro, e ao mesmo tempo indicando especificamente onde necessita melhora.

Outro ponto a ser observado é a possibilidade de estes indicadores traçarem o perfil dos inadimplentes e, desta forma, auxiliar na gestão do processo, nos cenários a serem traçados, nos próximos investimentos e até em mudanças na forma de cobrar.

CAPÍTULO 4

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da pergunta da pesquisa verificou-se que foi possível obter os critérios para a implementação de um software a partir da metodologia BPM e, desta forma, identificar os respectivos critérios que podem ser utilizados de modo geral, em empresas de cobrança de acordo com suas necessidades. Como resultado das reuniões, conforme cita o primeiro parágrafo do capítulo 3, às quais fundamentaram-se por meio do método proposto, obteve-se os critérios que são objetivo de estudo desta pesquisa.

Os principais critérios identificados foram:

- Análise das etapas do processo de cobrança atual;
- Identificação das atividades desnecessárias;
- Identificação das prioridades de melhorias;
- Identificação dos gargalos, entraves, que atrapalham a harmônica continuidade do processo;
- Definição das métricas necessárias;
- Identificação das atividades importantes passíveis de informatização;
- Simplificação e sincronização do processo;
- Alinhamento das metas e resultados ao planejamento da empresa;
- Monitoramento dos resultados do processo.

Com isto foi possível verificar algumas vantagens como, por exemplo, a redução dos tempos na execução das tarefas e para o *feedback*, redução dos erros e gargalos otimizando a informação e a execução do processo, assim como, maior dinamismo na estrutura dos respectivos processos pela maior autonomia dada aos “executores” do processo e possibilidade de constante controle por parte dos “donos” do processo.

É importante a tecnologia de informação como instrumento de apoio dos processos de negócios, pois permite o acompanhamento da eficiência na forma de controle do tempo e análise dos indicadores, com a devida flexibilização para constantes melhorias.

A partir deste trabalho, foi possível motivar a equipe responsável pela implantação de softwares direcionados à cobrança em empresas diversas com a incorporação da visão metodológica da gestão de processos, possibilitando uma visão sistêmica destes.

A utilização do método BPM foi, portanto, funcionou como ferramenta de reestruturação do processo de cobrança, permitindo a identificação das necessidades que devem ser supridas para que isso aconteça com eficiência. Também foi possível perceber que o respectivo método pode ser aplicado para a identificação de critérios em outros processos distintos devido a sua adaptabilidade.

Diante do estudo realizado é possível evidenciar que a gestão por processos permite as seguintes melhorias:

- Uma visão global e sistêmica do processo;
- Mostra a evolução e trajetória do processo;
- Maior autonomia para decisões;
- Maior controle sobre o processo;
- Redução de formalismos burocráticos;
- Maior agilidade na execução das atividades;
- Eliminação de atividades desnecessárias;
- Informatização de atividades executadas “manualmente”;
- Promove a cooperação e a participação das pessoas;
- Adaptabilidade em diferentes tipos de processos;
- Aumenta a satisfação do cliente (interno e externo).

As melhorias citadas mostram que estruturar um sistema com base na gestão de processos por negócios (BPM) permite a estruturação e padronização flexível do processo, e que os executores sejam responsáveis por seus atos fazendo que o gestor seja um “espectador-analista”, onde este intervém para a obtenção dos resultados quando as metas dos indicadores de desempenho forem alcançadas. O BPM apresenta uma visão macro através de um novo modelo de gestão, sendo sua principal prática a constante verificação e readaptação através do constante monitoramento.

Portanto, este estudo mostrou a importância da estruturação de um processo e que a gestão por processos (BPM) é passível de ser utilizada em processos de cobrança, permitindo a sua remodelagem para o aumento de sua eficiência. O BPM sob sua ótica metodológica permitiu a criação dos critérios para o desenvolvimento de um sistema de gestão que permitirá a implementação das melhorias evidenciadas.

Os conhecimentos adquiridos fundamentam conceitos que permitem motivar novas pesquisas no que tange remodelagem de processos, influência de setores bem alinhados com a

gestão, missão e visão da instituição, e da utilização do BPM como ferramenta para organização. Portanto, como continuidade desta pesquisa recomenda-se:

- Identificação de gargalos entre processos distintos a partir da utilização do BPM;
- Análise da redução monetária dos custos fixos ao se implementar um processo de cobrança estruturado sob a ótica do BPM;
- Sistematização de ERPs sob a ótica do BPM.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Renata; CAPPELLI, Cláudia; GOMES JR, Augusto; PEREIRA, Marluce; IENDRIKE, Hedeliane dos Santos; IELPO, Daniel; TOVAR, José Augusto. **A definição de processos de software sob o ponto de vista da gestão de processos de negócio**. São Paulo, SP. VI Simpósio Internacional de Processos de Software, 2004.
- BENEDETE JUNIOR, Antônio Carlos. **Roteiro para uma arquitetura SOA utilizando o BPM**. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (2007), Monografia, Orientador MSc Renato Manzan.
- BENICHIO, Luiz Eduardo. **A tecnologia na área da cobrança**, Entrevista com Luiz Eduardo Benichio, CreditOne News, <http://www.creditone.com.br/viewJornal.asp?ContentId=437>; julho de 2006, consulta realizada em 27/05/2009
- BRUNO, Pinho; CAPELLI, Cláudia; BAIÃO, Fernanda; SANTORO, Flávia; NUNES, Vanessa. **Estruturação de escritórios de processo**. Universidade Federal do Estado do rio de Janeiro – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, 2008.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Mini dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD S/A (1996)
- D`ASCENÇÃO, L.C.M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**, São Paulo: Atlas, 2001.
- DAVENPORT, Thomas; SHORT, J.E.. The new industrial engineering: information technology and business process redesign. *Sloan Management Review*, v.31 n.4, (1990)
- FILAGRANA, Ivan Correia. **Utilização da arquitetura orientada a serviço (SOA) como ferramenta para a otimização de processos de negócios**. Universidade do Vale do Itajaí – Centro de Ciências Tecnológicas da Terra e do Mar. Curso de Ciência da Computação, 2008.
- FNQ, Fundação Nacional da Qualidade. **Critérios de Excelência**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernest Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, (2003).

KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P.. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Edição Original, Editora Campus (1997) – Tradução Luiz Euclides Trindade Frazão Filho.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MONTEIRO, Jamir Mendes. **Gestão por processos de negócios: um novo princípio de gestão ou uma panacéia?**. Universidade Católica de Santos, 2006.

NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. São Paulo: Caderno de Pesquisa em Administração, V.1, Nº 3, (2º SEM/1996) – Mestrando do curso de Pós Graduação em Administração de Empresas, FEA-USP.

NOGUEIRA, Gustavo Maurício Filgueiras. **Reestruturação administrativa usando ferramentas de mapeamento de processos e contratualização de resultados**. In: XI CONGRESSO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO DE LA ADMINISTRACION PÚBLICA, 2006, Guatemala.

PERES, Carlos Henrique (diretor de finanças). **Instrução normativa 121: cobrança de débitos de serviços em atraso**. www.sesisc.org.br – intranet da empresa X – última revisão em 24/03/2008.

PINHO, Leandro Luckmann de. **Capacidade de pagamento: um estudo sobre a Inadimplência nas Compras à Prazo**. Universidade Federal de Santa Catarina – Centro Socioeconômico – Departamento de Ciências Contábeis (1999).

PLANTULLO, Vicente Lentini. Um pouco além do just-in-time: uma abordagem à teoria das restrições. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 34, n. 5, p. 33, set./out. 1994.

RADUCZINER, Marcelo. Gestão de processos: 5 passos para o sucesso e algumas armadilhas. Disponível em: www.administradores.com.br/noticias/. Acesso em: 27/06/2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Rafael Paim Cunha. **Engenharia de Processos: Análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. Tese – Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.

TORRES, José Belo. **Um modelo dinâmico de apoio à gestão organizacional baseado na modelagem de processos utilizando componentes de software**. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (2002), Tese doutorado, Orientador Gregório Jean Varvakis Rados.

TRIPODI, T.; FELLIN, P.; MEYER, H.J. **Análise da pesquisa social: diretrizes para o uso de pesquisa em serviço social e ciências sociais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1981.

VIEIRA, Eduardo. **BPM – Business Process Managemt – Modelagem de processos de negócio**. Disponível em: <www.intranetportal.com.br/colab1/business>. Acesso em: 23/09/2008.