

Modelagem de um processo em uma empresa de telecomunicações utilizando a metodologia BPMN.

Cristiano Souza Marins (UFF/UFRJ) cristianosouzamarins@yahoo.com.br
Guilherme Teixeira de Andrade (UFF) guilherme_and@ig.com.br
Daniela de Oliveira Souza (Faculdade Redentor) daniela_oliveira232@yahoo.com.br
Rodrigo Resende Ramos (UFF) universolrrr@hotmail.com
Muriel Batista de Oliveira (Faculdade Redentor) muriel1078@yahoo.com.br

Resumo:

Este trabalho tem por objetivo mapear o processo de atendimento de uma empresa de telecomunicações por meio da metodologia BPMN. O entendimento dos processos é uma necessidade para que as empresas consigam manter a qualidade dos serviços ofertados e possam se manter competitivas. A metodologia utilizada foi uma pesquisa de campo que relacionou as bases a serem seguidas por qualquer projeto de melhoria e redesenho de processos. A referida pesquisa de campo deu-se na área de folha de pagamento e atendimento. Com a aplicação com a metodologia BPMN foi possível identificar as falhas e a necessidade de melhorias e foi elaborado um novo processo que permitiria uma maior qualidade no atendimento aos clientes.

Palavras chave: Gestão de Negócio, Modelagem De Processo, BPMN

Modeling of a case in a telecommunications company using the methodology BPMN.

Abstract

This work aims at mapping the process of caring for a telecommunications company through BPMN methodology. The understanding of the processes is a necessity for companies to be able to maintain the quality of services offered and can remain competitive. The methodology used was a field survey that listed the bases to be followed by any improvement project and process redesign. Such field research took place in the area of payroll and attendance. By applying the methodology BPMN was possible to identify the failures and the need for improvements and a new process was developed that would allow a higher quality of customer service.

Key-words: Business Management, Process Modeling, BPMN

1. Introdução

Segundo Porter (1999) as empresas buscam continuamente melhorar seus processos com custos cada vez menores porque essa atitude é forçada pelas exigências dos clientes e pela competitividade global, pois para competir com eficácia neste ambiente altamente competitivo, as empresas devem procurar inovar e aprimorar suas vantagens competitivas. O autor ainda reforça que as organizações devem acompanhar as contínuas mudanças impostas por um mercado cada vez mais criterioso na escolha de seus parceiros. Essas transformações afetam todas as companhias, de pequeno, médio e grande porte, não importando o segmento em que atuam.

Dessa forma, a gestão de uma organização a partir de uma abordagem por processos, considera a análise destes tanto para o nível gerencial (também chamados processos-chave ou macro-processos do negócio) como também para o nível operacional da empresa. Com isso, consegue-se uma visão integrada de toda a gestão, determinando-se as atividades, responsáveis e indicadores de performance para todos os processos da organização.

E o mapeamento de processos é fundamental para identificação dos processos essenciais e para análise sistêmica das organizações. Pode-se dizer que o mapeamento de processos desempenha o papel essencial de desafiar os processos existentes, criando oportunidades de melhoria de desempenho organizacional ao identificar interfaces críticas e, sobretudo, criar bases para implantação de novas e modernas tecnologias de informação e de integração empresarial. Por meio da análise do processo, é possível propor um gerenciamento, no sentido de oferecer melhorias, mediante um prévio mapeamento.

Esse trabalho propõe realizar um diagnóstico no processo de atendimento aos clientes internos e externos de uma empresa de telefonia móvel. Para tanto será realizado um mapeamento do processo atual, com objetivo de identificar as melhorias possíveis e será proposto um modelo aprimorado por meio da metodologia BPMN (Modelagem de Processos de Negócio), que foi escolhido devido a sua facilidade aplicação.

Por meio da notação BPMN é proposta uma modelagem de processos de negócios dentro do departamento de folha de pagamento e atendimento na empresa de telecomunicações. O trabalho proposto deverá ocorrer de acordo com as seguintes etapas:

- **Etapa 1: Iniciação e planejamento:** Nesta etapa foram definidos os objetivos a serem alcançados com o mapeamento do processo de negócio.
- **Etapa 2: Mapeamento de processo:** Nesta etapa foram realizado os procedimentos descritos nos tópicos abaixo afim de alcançar os objetivos definidos na etapa anterior.
 - a) observação e identificação pessoal do processo ;
 - b) identificação dos envolvidos no processo;
 - c) entrevista com os envolvidos no processo.
- **Etapa 3: Modelagem do processo:** Nesta etapa foi realizado o desenho do diagrama do processo atual na empresa de telecomunicações X.
- **Etapa 4: Redesenho do processo:** Nesta etapa foi realizado o redesenho para o processo em estudo.

Além da presente seção, esse trabalho está organizado da seguinte forma: Na seção 2, é constituído pelo referencial teórico que serviram de base para o mapeamento a ser realizado e para identificação de melhorias. E a seção 3 é composta pelo estudo de caso que irá concluir o trabalho, propondo, melhorias no processo utilizando a notação BPMN. E por fim, na seção 4 são apresentadas as considerações finais, as limitações encontradas no desenvolvimento desse trabalho e as propostas para trabalhos futuros.

2. Referencial Teórico

2.1 Gestão de Processos

Um processo, para Davenport, seria uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, enfim, uma estrutura para ação (DAVENPORT, 1994).

O processo é um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para gerar os resultados definidos, de forma a apoiar os seus objetivos (HAMMER e CHAMPY, 1994).

Goncalves (2000) discorre que, na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Mais formalmente, Hammer e Champy (1994), definem processo como um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes.

Essa idéia de processo como um fluxo de trabalho – com inputs e outputs claramente definidos e tarefas discretas que seguem uma seqüência e que dependem umas das outras numa sucessão clara – vem da tradição da engenharia, que também deu origem a idéia de reengenharia.

Os *inputs* podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento. Nessa visão, os processos também tem início e final bem determinados. No entanto, Gonçalves (2000) aponta que o fluxo de trabalho é apenas um dos modelos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa seqüência específica.

Essa definição restrita deixa de fora processos que não tem início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. As vezes, alguns desses processos tem impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados a sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e a avaliação do desempenho do pessoal.

De maneira geral, em uma empresa, os processos podem ser internos (quando iniciam e terminam dentro da mesma empresa) e externos (quando envolvem diversas empresas diferentes para sua realização). Suas principais características são a interfuncionalidade – a maioria dos processos atravessa as fronteiras funcionais da organização – e o fato deles terem clientes que podem ser internos ou externos a organização.

Goncalves (2000) define as três categorias básicas de processos empresariais: processos de Negócio (ou de cliente), Processos Organizacionais ou de Integração Organizacional e Processos Gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

Independente do tipo de organização, é necessário saber que os processos compõem a estrutura por meio de uma hierarquia, onde é representado o nível de detalhamento com que o trabalho está sendo abordado. Esta hierarquia é assim apresentada como: Macroprocesso, Processo, Subprocesso, Atividades e Tarefa.

2.2 Mapeamento E Modelagem De Processos

A Engenharia de Processos de Negócios (EPN) possibilita o entendimento de como o trabalho é realizado, particularmente no que se refere aos fluxos horizontais ou transversais de atividades e informações em um dado ambiente empresarial.

Ela complementa ou, no limite, substitui, a visão funcional habitualmente compartilhada nas organizações. Esta compreensão vai além do entendimento do fluxo de etapas de um processo, pois busca representar como as unidades organizacionais se integram, através de suas interfaces, com o objetivo de gerar resultados compartilhados por toda organização. Tais resultados são norteados pela intenção de agregar valor para seus clientes.

Desdobrados desta orientação, seus objetivos são o planejamento, projeto/estruturação e avaliação de processos. Esses objetivos devem ser aplicados para suportar a implementação de estratégias organizacionais e para assegurar coordenação entre atividades da organização. O principal alvo da EPN é a coordenação das fronteiras organizacionais.

A EPN é fortemente suportada por modelos de processos. As finalidades básicas da Modelagem de Processos são: representação, análise e melhoria da forma que o trabalho é realizado horizontalmente, orientado para produtos, clientes e mercados, nas organizações.

Segundo Vernadat (1996), as finalidades da Modelagem de Processos são desdobradas da seguinte forma:

- Uniformização do entendimento da forma de trabalho, gerando integração; análise e melhoria do fluxo de informações;
- Explicitação do conhecimento sobre os processos, armazenando, assim, o *know how* organizacional;
- Realização de análises organizacionais e de indicadores (processos, financeiros e outros);
- Realização de simulações, apoiando tomada de decisões;
- Gestão da organização.

A reengenharia, da forma como foi concebida Hammer e Champy (1994), parte da “folha em branco”, ou seja, é uma ação radical. O redesenho de processos, segundo Scheer (1998), realizará um re-projeto do trabalho considerando os processos existentes e os conhecimentos dos seus executores. O redesenho de processos se diferencia da reengenharia por partir do levantamento da forma atual de execução do trabalho da organização (*AS IS*), passar por um fase de análise e estudo dos processos atuais e, posteriormente, de forma participativa, redesenhar (*TO BE*) os processos segundo diretrizes desdobradas da estratégia da organização, ou seja, o redesenho não desconsidera os processos e os conhecimentos existentes.

Para comparar as situações atual e desejada, de forma a gerar tensão estrutural que impulsionará a mudança organizacional, torna-se necessário mapear a organização como ela é (situação *ex-ante*), identificando qual é o problema do processo para modelar como ela dever ser (situação *ex-post*), para apresentar um mapa de “*como*” o problema será resolvido ou “*como*” se irá implantar o novo processo.

Desta maneira, a realização de uma mudança organizacional significativa necessita de um profundo conhecimento das atividades que constituem os processos fundamentais de uma organização e os outros processos que os apóiam, em termos de sua finalidade, pontos de início, entradas, saídas e influências limitadoras. Este entendimento pode ser mais bem alcançado pelo “mapeamento”, “modelagem” e medida dos processos, utilizando-se várias técnicas que foram desenvolvidas e refinadas no decorrer dos anos.

Neste estudo, apresenta-se o mapeamento de processos, por meio das análises do redesenho de processos. O mapeamento de processos seria uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de identificar e melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

A sua análise estruturada permite, ainda, a redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, a redução nas falhas de integração entre sistemas e melhora do desempenho da organização, além de ser uma excelente ferramenta para possibilitar o melhor entendimento dos processos atuais e eliminar ou simplificar aqueles que necessitam de mudanças.

Do modo como é utilizado atualmente, segundo Hunt (1996), este mapeamento foi desenvolvido e implementado pela *General Eletric* como parte integrante das estratégias de melhoria significativa do desempenho, onde era utilizado para descrever, em fluxogramas e textos de apoio, cada passo vital dos seus processos de negócio. Porém, o mapeamento do processo teve suas origens em uma variedade de áreas, sendo que, a origem da maioria das técnicas como o diagrama de fluxo, o diagrama de cadeia, o diagrama de movimento, os

registros fotográficos, os gráficos de atividades múltiplas e os gráficos de processo podem ser atribuídas a Taylor e a seus estudos de melhores métodos de se realizar tarefas e organização racional do trabalho na *Midvale Steel Works*.

A literatura apresenta algumas técnicas de mapeamento com diferentes enfoques. A correta interpretação destas técnicas torna-se fundamental no processo de mapeamento. Algumas técnicas são citadas a seguir:

- a) **Fluxograma:** representa graficamente os diversos eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, ou durante uma série de ações. São utilizados alguns símbolos padronizados.
- b) **Mapa de Processos:** é uma técnica para se registrar um processo de maneira compacta, a fim de tornar possível sua melhor compreensão e posterior melhoria. O mapa representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de uma tarefa específica, ou durante uma série de ações. Para documentar todas as atividades realizadas por uma pessoa, por uma máquina, numa estação de trabalho, com o consumidor, ou em materiais, padronizou-se agrupar essas atividades em cinco categorias.
- c) **MapoFluxograma:** permiti estudar, em conjunto com o fluxograma, as condições de movimentação física que se segue num determinado processo produtivo, bem como os espaços disponíveis ou necessários e as localizações relativas dos centros de trabalho.
- d) **IDEF3:** é uma técnica de mapeamento baseada na combinação de diagramas e textos que são então apresentados de uma forma organizada e sistemática para ser entendido, e assim apoiar a análise, desenvolvendo uma lógica na busca de mudanças em potencial, especificando requerimentos, níveis de apoio ao projeto do sistema e integração das atividades. Uma descrição do fluxo do processo IDEF3 consiste em um conjunto de diagramas de fluxo de processos e uma completa elaboração de documentos, os quais são dotados de um método para modelar o mundo real (TSENG et al., 1999). A técnica de mapeamento IDEF3 apresenta os seguintes elementos de diagrama: atividades de interação; setas e junções.
- e) **UML:** A UML, Linguagem Unificada de Modelagem (*Unified Modeling Language*), é uma linguagem gráfica para visualização, especificação, construção e documentação de artefatos de sistemas complexos de software (BOOCH et al., 2000). A UML proporciona uma forma padrão para a preparação de planos de arquitetura de projetos de sistemas, incluindo aspectos conceituais tais como processos de negócios e funções do sistema, além de itens concretos como as classes escritas em determinada linguagem de programação, esquema de banco de dados e componentes de softwares reutilizáveis. A UML não está restrita à modelagem de software. Na verdade, a UML é suficientemente expressiva para modelar sistemas que não sejam de software, como o fluxo de trabalho no sistema legal, a estrutura e o comportamento de sistemas de saúde e o projeto de hardware (BOOCH et al., 2000). Caracterizando esta afirmação, pode-se distinguir os diagramas de atividades como um dos cinco diagramas disponíveis na UML para a modelagem de aspectos dinâmicos de sistemas. Um diagrama de atividades é essencialmente um fluxograma que dá ênfase à atividade que ocorre ao longo do tempo.
- f) **BPMN (Modelagem de Processos de Negócio):** é uma notação de modelagem de processos que viabiliza um alinhamento entre o negócio e a empresa, definindo um diagrama de processos utilizando técnicas de diagramas de fluxos. Os processos de modelagem de processo envolvem: Identificação de cada uma das tarefas do processo; Mapeamento do fluxo entre as tarefas; Identificação dos executores das tarefas e Definição de indicadores de desempenho. Te como objetivo criar um mecanismo simples para o desenvolvimento dos modelos processos de negócio e ao mesmo tempo garantir a

complexidade inerente aos processos. Por ser uma ferramenta para modelagem de processos de negócio no mais alto nível, permite que o analista de negócios capture e documente o entendimento sobre processos em vários níveis por meio do uso de elementos gráficos que permitem modelar e principalmente formalizar situações como: controles de erros, temporizações e envio de mensagens.. Os elementos de modelagem BPMN são apresentados por meio de formas que permitem uma notação simples e clara dos processos e modela a maior parte dos processos tipicamente encontrados e possui um conjunto de elementos gráficos definido como Diagrama de Processos de Negócio (BPD). Estes elementos permitem o desenvolvimento de diagramas simples e distintos uns dos outros com a possibilidade de inserir informações adicionais que ajudam a descrever a complexidade dos requisitos sem promover grandes mudanças visuais no diagrama.

Para prover os modelos de processos de negócio a BPMN adotou a abordagem de categorizar os elementos existentes na notação. A notação define um pequeno grupo de categorias, facilitando o entendimento dos diagramas, sendo possível a adição de outros elementos a fim de tornar a notação mais poderosa e completa. Estas informações adicionais são inseridas para suportar a complexidade dos processos e são considerados elementos básicos de modelagem e estão divididas em: objetos de fluxo, objetos de conexão, raias e artefatos.

3. Estudo De Caso

3.1 A Empresa

A empresa de telecomunicações, foco do estudo, é a maior empresa brasileira de telecomunicações e uma das primeiras a oferecer serviços convergentes. Em 2009, a empresa, por meio de uma fusão, tornou-se a maior do Brasil e passou a operar em todos os estados do País e no Distrito Federal.

A empresa atua no mercado nacional e oferece um leque de produtos de comunicações integrados e convergentes que incluem serviços tradicionais de telefonia fixa, móvel, banda larga, ISP e outros serviços a residências, usuários corporativos de pequeno, médio e grande porte, agências governamentais e outras empresas de telecomunicações.

Em faturamento é a maior empresa de telefonia fixa da América do Sul com base no número total de linhas em serviço. Ao final de setembro de 2011, a empresa telecomunicações tinha um total de 67,1 milhões de Clientes, deste total, 42,9 milhões estavam em telefonia móvel, 19,1 milhões em telefonia fixa, 4,8 milhões em banda larga e 330mil em TV por assinatura.

No final do ano de 2010 a participação de mercado da empresa de telecomunicações X era de 47,67% em telefonia fixa o que faz da empresa, líder de mercado neste seguimento. Tratando-se de telefonia móvel o quadro muda um pouco e a empresa passa a ser quarta colocada em participação de mercado, com 18,9% de participação.

4.2 Procedimento Proposto

1) Iniciação E Planejamento

O trabalho proposto inicia-se com a definição dos objetivos a serem alcançados com o mapeamento e modelagem do processo. O trabalho tem como objetivo reduzir o tempo de resposta ao cliente interno da empresa de telecomunicações.

2) Mapeamento De Processo

Por meio da observação pessoal foi possível identificar, classificar e analisar os processos existentes da gerência de folha de pagamento e atendimento na empresa de telecomunicações, bem como formular, por meio das ferramentas de qualidade total, novos instrumentos para

análise das políticas e mapeamento dos processos, permitindo uma classificação e análise detalhada das rotinas de trabalho e dos processos existentes.

A gerência de folha de pagamento e atendimento é a área responsável pelo recibo de pagamento do empregado e a parcela que contribuirá na formação da folha de pagamento assim como todas as demandas referentes aos benefícios concedidos pela empresa e assuntos contratuais, como admissões e solicitações de férias. A gerência de folha de pagamento e atendimento está dividida conforme a figura 1.

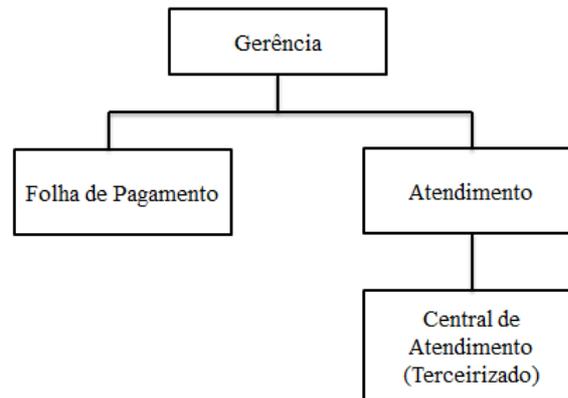


Figura 1 - Organograma do Processo.

As áreas que podem ser vistas na figura 1, são descritas nos tópicos abaixo:

- a) **Gerência:** A gerência é composta pelas áreas de folha de pagamento e atendimento. É a responsável pela folha de pagamento aos empregado bem como administração dos benefícios concedidos pela empresa e pela qualidade do atendimento prestado ao cliente interno.
- b) **Folha de pagamento:** A área de folha de pagamento é responsável processamento da folha de pagamento, impostos e encargos sociais; contabilização e conciliação das contas de despesas de pessoal; documentação e registros de pessoal e atendimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias e manutenção dos benefícios concedidos pela empresa. O objeto de estudo deste trabalho na folha de pagamento são referentes às concessões dos benefícios.
- c) **Atendimento:** É a área responsável pelas admissões na empresa, pelo tratamento da frequência do empregado e atendimento aos empregados(cliente Interno). Em tratando-se de atendimento ao cliente interno, a área de atendimento é sempre acionada pela central de atendimento.
- d) **Central de atendimento:** A central de atendimento é uma empresa terceirizada que presta serviços para a empresa X. É responsável pelas solicitações de inclusão de dependentes dos empregados nos benefícios, assim como arquivamento dos documentos solicitados para a inclusão dos mesmos. É responsável ainda pelos questionamentos dos empregados referentes aos descontos no contra-cheque e à não inclusões nos benefícios.

3) Modelagem Do Processo

O fluxograma representado pela figura 2, foi desenhado utilizando a notação BPMN e demonstra o atual processo de atendimento ao cliente interno quando este faz alguma solicitação referente aos benefícios concedidos pela empresa.

O fluxograma representa o processo desde o momento em que a central de atendimento é acionada, passando por todos os processos até o cliente interno receber uma resposta sobre a

solicitação. O fluxograma do processo mostrado na figura 2 contém 4 Pools, que representam os participantes do processo, são eles:

- (i) **Central de Atendimento:** No referido processo, o principal papel deste participante é o de análise da demanda recebida e retorno da solicitação ao cliente.
- (ii) **BackOffice:** No referido processo, o principal papel deste participante é o de ponte entre a Central de Atendimento e a folha de pagamento.
- (iii) **Folha de Pagamento:** É a área responsável pela gestão dos benefícios concedidos pela empresa.
- (iv) **Fornecedor:** No referido processo os fornecedores são as empresas que prestam os serviços associados ao benefícios concedidos pela empresa.

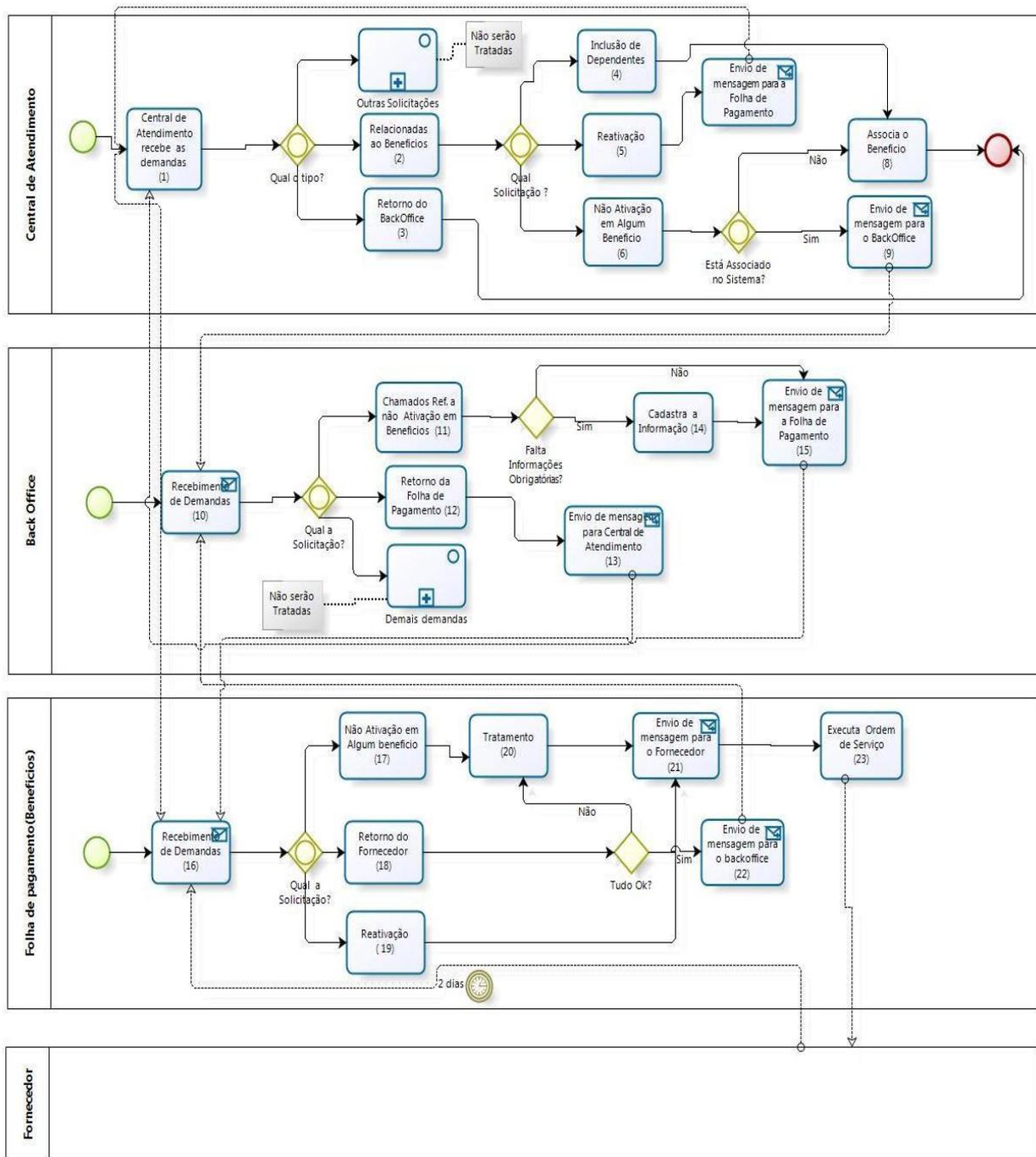


Figura 2 - Fluxograma do Processo de Atendimento

A seguir têm-se uma descrição das tarefas mostradas no fluxograma:

- **Tarefa 1:** Recebimento e análise das demandas recebidas e retorno da solicitação ao cliente. Esta tarefa dá origem às tarefas 2 e 3;
- **Tarefa 2:** As solicitações referentes aos benefícios e que são tratadas no referido processo podem ser de 3 tipos: Inclusão de dependentes, reativação ou solicitações referentes a não ativação em algum dos benefícios. Esta tarefa dá origem as tarefas 4 e 5.
- **Tarefa 3:** O retorno do BackOffice ocorre quando a solicitação realizada pelo cliente interno já foi solucionada, desta forma a central de atendimento retorna ao cliente interno e o processo é encerrado.
- **Tarefa 4:** A inclusão de dependentes pode ocorrer a qualquer momento, e parte do cliente interno a solicitação. A inclusão ocorre quando do nascimento de filhos de funcionários, ganhos de guardas ou tutelas, casamentos e uniões estáveis. Não é permitida a inclusão de pai, mãe ou avós. Esta tarefa dá origem a tarefa 6.
- **Tarefa 5:** Todas as solicitações de reativações nos benefícios são passadas para folha de pagamento. Esta tarefa dá origem a tarefa 7.
- **Tarefa 6:** Nesta tarefa ocorre uma análise prévia por parte da central de atendimento afim de averiguar o motivo de não ter ocorrido a inclusão nos benefícios. Esta tarefa dá origem as tarefas 8 e 9.
- **Tarefa 7:** A central de atendimento envia uma mensagem para a folha de pagamento solicitando a reativação. Esta tarefa dá origem à tarefa 16.
- **Tarefa 8:** Associação do benefício no sistema quando o mesmo não está associado. A central de atendimento comunica ao cliente interno a inclusão ocorrerá no prazo máximo de 5 cinco dias.
- **Tarefa 9:** A central de atendimento envia uma mensagem para o BackOffice informando que houve problemas na inclusão do Benefício.
- **Tarefa 10:** O BackOffice recebe demandas da folha de pagamento e da central de atendimento. Esta tarefa dá origem à tarefa 11 ou 12.
- **Tarefa 11:** Análise por parte do BackOffice dos Chamados referentes a não inclusões nos benefícios. Esta tarefa dá origem a tarefa 14.
- **Tarefa 12:** O BackOffice recebe o retorno da folha de pagamento referente à inclusão no benefício. Esta tarefa dá origem à tarefa 13.
- **Tarefa 13:** O BackOffice envia mensagem para a central de atendimento informando a inclusão no benefício. Esta tarefa dá origem à tarefa 1.
- **Tarefa 14:** O BackOffice realiza o cadastro das informações que são obrigatórias para a inclusão dos benefícios nos fornecedores e que não estavam cadastradas no sistema. Esta tarefa dá origem à tarefa 15.
- **Tarefa 15:** O BackOffice envia uma mensagem para a folha de pagamento informando o cadastro das informações. Esta tarefa dá origem à tarefa 16.
- **Tarefa 16:** A folha de pagamento recebe as demandas oriundas da central de atendimento, BackOffice e dos fornecedores. Esta tarefa dá origem à tarefa 17, 18 ou 19.
- **Tarefa 17:** Não é tomada nenhuma ação nesta tarefa.
- **Tarefa 18:** A folha de pagamento recebe o retorno do fornecedor quanto a inclusão nos benefícios. Esta tarefa dá origem a tarefa 22 ou 20.
- **Tarefa 19:** Não é tomada nenhuma ação nesta tarefa.
- **Tarefa 20:** A folha de pagamento analisa e trata o motivo da não inclusão no(s) benefícios. Esta tarefa dá origem à tarefa 21.

- **Tarefa 21:** A folha de pagamento envia mensagem para o fornecedor com o tratamento que deve ser dado para o chamado. Esta tarefa dá origem a tarefa 23.
- **Tarefa 22:** A folha de pagamento envia uma mensagem para o BackOffice informando que a inclusão foi efetuada. Esta tarefa dá origem à tarefa 10.
- **Tarefa 23:** O fornecedor executa a ordem a serviço.

A partir da análise do fluxo do processo foi identificado um ponto crítico que faz com que o tempo de resposta ao cliente interno seja retardado. O ponto crítico encontrado foi o seguinte: Grande número de tarefas para dar o retorno ao cliente interno.

4.3 Modelo Proposto

A partir da análise do processo atual e levando-se em conta o pontos crítico, é proposto o seguinte modelo de processo que pode ser visto na figura 3.

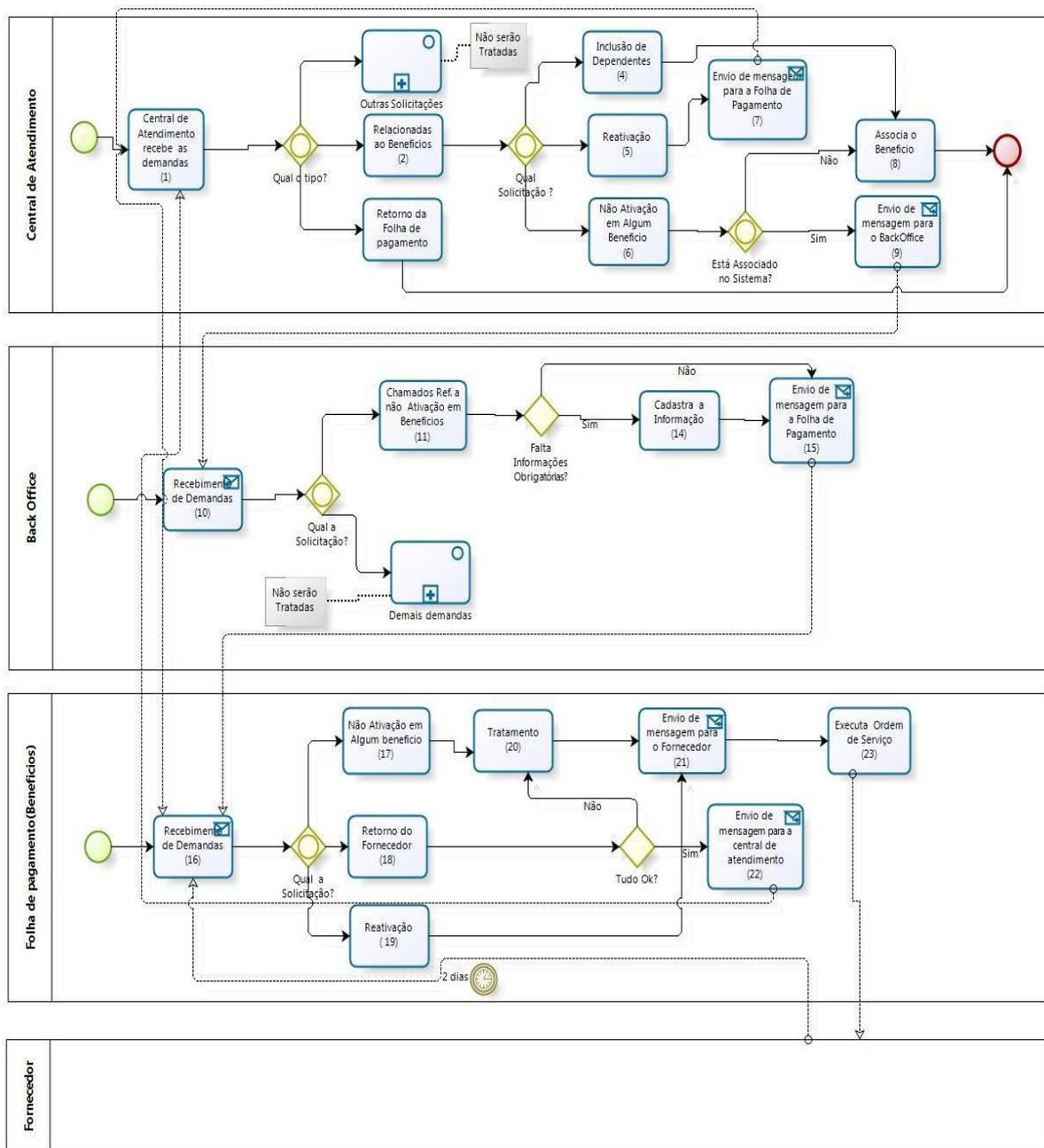


Figura 3 - Modelo de processo proposto.

O novo modelo de processo eliminou as tarefas (12) e (13) e a tarefa identificada como (22) passou a enviar o retorno diretamente para a central de atendimento sem passar antes pelo BackOffice. Como o objetivo do mapeamento era reduzir o tempo de resposta ao cliente interno, um grande potencial de melhoria foi identificado ao eliminar etapas referentes ao retorno da folha de pagamento que dizem respeito a não inclusões e reativações.

No atual processo leva-se em torno de 2 dias desde a tarefa(22) até o cliente interno obter a resposta para a sua solicitação. Este tempo pode variar já que o retorno passa antes pelo BackOffice, e o tempo para o BackOffice enviar a informação para a central de atendimento depende muito da fila de chamados existentes. No processo proposto, a folha de pagamento passa a dar o retorno diretamente para a central de atendimento e as etapas (12) e (13) são eliminadas. Desta forma, o BackOffice passa a não enviar mais nenhum retorno para a central de atendimento e o tempo de resposta ao cliente interno diminui. O tempo é reduzido em virtude do grande número de chamados que o BackOffice recebe, além dos que são relacionados aos benefícios, e dependendo da fila de chamados o tempo pode variar de 1 a 3 dias para que mensagem seja enviada para a central de atendimento.

4. Considerações Finais

Com o objetivo de auxiliar na melhoria da qualidade de atendimento ao cliente interno de uma determinada empresa de telecomunicação, foi apresentado neste trabalho um mapeamento do atual processo de atendimento relacionado aos benefícios concedidos pela empresa. Dentre outros aspectos, podem ser citados:

- Emprego de uma metodologia de mapeamento de processos que possibilitou o entendimento claro de todo o processo.
- Elaboração do fluxograma atual do processo, que dentre outros aspectos, possibilitou identificar os pontos críticos.
- Redesenho do processo, propondo melhorias e como consequência redução no tempo de retorno ao cliente interno.

Neste sentido, a realização de um mapeamento e redesenho de processos, permitirá a empresa avaliar o seu processo como um todo e desta forma estar sempre procurando melhorar continuamente. Sendo assim não basta apenas apontar os pontos críticos, cabe a empresa colocar em prática as propostas de remodelagem do processo aqui proposta. O trabalho ficou limitado a observações do processo e entrevistas com os envolvidos, além de que não foram disponibilizados documentos que comprovassem o tempo de execução de cada tarefa e o tempo médio total de resposta ao cliente interno. No desenvolvimento deste trabalho, foi abordada uma metodologia de análise qualitativa para o mapeamento do processo. Como proposta para futuros trabalhos propõe-se um mapeamento pela abordagem quantitativa e a simulação por meio de softwares especializados de todos os fluxos do processo afim de identificar possíveis gargalos.

Referências

BOOCH, Grady; RUMBAUGH, James; JACOBSON, Ivar. *UML: Guia do Usuário*. São Paulo: Campus, 2000.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos: como Inovar na Empresa por meio da Tecnologia*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994

GONCALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 1 (Jan./Mar.), 2000.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HUNT, V. D. *Process Mapping: How to Reengineer your Business Process*. John Wiley & Sons, New York, 1996.

PORTER, M. E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise e da concorrência*. 17 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SCHEER, A.W.: *Business Process Frameworks*, Springer-Verlag, Berlin, 1998.

TSENG, M. M.; QUINHAI, M.; SU, C. Mapping Customers' Service Experience for Operations Improvement. In: *Business Process Management Journal*, v. 5, 1999.

VERNADAT, F. B. *Enterprise Modeling and Integration: principles and applications*. 1 ed. London: Chapman & Hall, 1996.