

## BPM CANVAS: UMA FERRAMENTA VISUAL E COLABORATIVA PARA GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

Eduardo Luiz Domingos<sup>1</sup>

### Resumo

Na área de gestão e negócios, nos projetos de gerenciamento de processos de negócio, se tem a necessidade de ferramentas que promovam a unificação da gestão de processos de negócio das organizações. Dessa forma, para se obter resultados satisfatórios, o processo de gerenciamento de processos de negócio exige das empresas executoras um foco pronunciado na utilização de ferramentas e/ou no seguimento de uma determinada metodologia de gerenciamento de processos de negócio. Neste trabalho é pesquisado como é realizado o gerenciamento de processos de negócio nas organizações, verificando as boas práticas preconizadas pelo Guia BPM CBOK® (*BPM Common Body Of Knowledge*) criado e mantido pela ABPMP (*Association Of Business Process Management Professionals*). Posteriormente é realizado um estudo do conceito de Cadeia de Valor (*Value Chain*) estabelecido por Michael Porter e também do Canvas de Modelo de Negócios (*Business Model Canvas*) concebido por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Como resultado dos estudos é gerada a proposta de uma ferramenta para gerenciamento de processos de negócio, intitulada de BPM Canvas (*Business Process Model Canvas*) ou Canvas de Processos de Negócio, com o intuito de promover o gerenciamento estratégico de processos nas organizações, permitindo o desenvolvimento de pilares como gestão, inovação e tecnologia.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de Processos de Negócio. Cadeia de Valor. Canvas de Modelo de Negócios. Canvas de Processos de Negócio. BPM Canvas.

### 1 INTRODUÇÃO

Desde o final da Segunda Guerra Mundial, as disciplinas de qualidade e processos vem mudando o destino das organizações, proporcionando seus progressos e fortalecendo a economia mundial. Para isso as organizações precisam ter a capacidade de se antecipar as mudanças do mercado, e serem flexíveis, atendendo aos novos comportamentos dos clientes.

Segundo a Associação de Profissionais de Gerenciamento de Processos de Negócio (*Association Of Business Process Management Professionals*) “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”. (ABPMP, 2013)

A disciplina intitulada BPM (*Business Process Management*), foi concebida de forma a reforçar a vantagem competitiva das organizações, promovendo maior alinhamento entre a estratégia e a operação, e aumento de produtividade. O gerenciamento de processos de negócio proporciona inúmeros benefícios, os seguintes podem ser destacados:

- Agilidade organizacional;

---

<sup>1</sup> Titulação: Bacharel em Ciência da Computação. Instituição atual: Universidade do Sul de Santa Catarina. E-mail: eluizdo@gmail.com.

- Aumento da satisfação dos clientes;
- Melhoria de controles;
- Padronização;
- Redução de custos; e
- Eficiência e Eficácia.

O problema é que uma vez que o gerenciamento de processos de negócio é tão importante seria adequado imaginar que todas as organizações entendam essa disciplina, e a coloquem em prática fazendo com que todos os envolvidos nos processos consigam trabalhar dentro dessas diretrizes. Infelizmente isso não acontece, ocasionando muitas vezes o insucesso nos projetos, ou a diminuição na qualidade. Dessa forma o simples fato de não serem aplicadas técnicas de gerenciamento de processos de negócio, ou às vezes não aplicadas de uma forma correta, prejudicam as organizações.

Os objetivos deste trabalho são os de pesquisar como é realizado o Gerenciamento de Processos de Negócio nas organizações, os conceitos de Cadeia de Valor e de Canvas de Modelo de Negócios, e relacionar os assuntos, de modo a integrar proposta de ferramenta para gerenciamento de processos de negócio. Como justificativa de promover o gerenciamento estratégico de processos nas organizações, permitindo o desenvolvimento de pilares como gestão, inovação e tecnologia.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

A necessidade de organização e controle, fez com que surgisse uma área denominada Gerenciamento de Processos de Negócio. No ano de 2003 nos Estados Unidos, foi criada uma associação de profissionais de gerenciamento de processos de negócio, intitulada ABPMP do inglês “*Association Of Business Process Management Professionals*”. Esta surgiu com a intenção de discutir ideias, e estabelecer padrões, a serem usados com o objetivo de tornar o gerenciamento dos processos de negócio cada vez melhores.

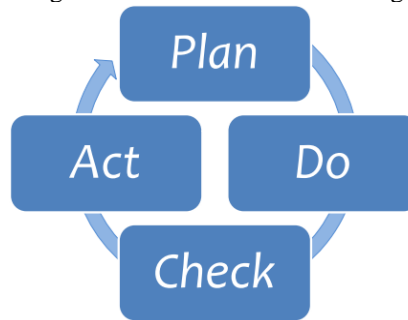
A ABPMP compilou então um conjunto de conhecimentos em gerenciamento de processos de negócio, denominado Guia BPM CBOK® (*BPM Common Body Of Knowledge*). Este é definido pela própria ABPMP (2013), como sendo um padrão para gerenciar a maioria dos processos, em vários setores. Descrevendo os processos, ferramentas e técnicas de gerenciamento de processos de negócio usados até a obtenção de um resultado bem-sucedido.

Segundo a ABPMP (2013), Gerenciamento de Processos de Negócio (*BPM – Business Process Management*) é:

Uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos. [ABPMP, 2013, p. 40].

Conforme a ABPMP (2013), o ciclo de vida de BPM tem como base o ciclo básico PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming.

Figura 1 – Ciclo PDCA de Deming



Fonte: ABPMP (2013, p.53)

**Planejar (*Plan*):** Essa fase tem como objetivo assegurar alinhamento do contexto de processos de negócio e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização.

**Fazer (*Do*):** Essa fase tem como objetivo implementar o processo de acordo com as especificações desenvolvidas na fase Planejar.

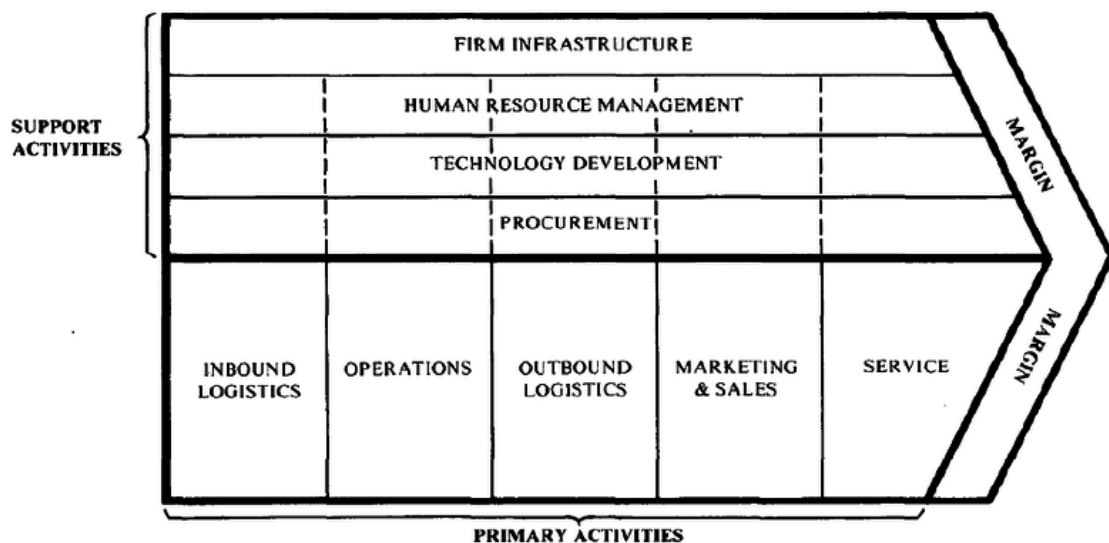
**Verificar (*Check*):** Essa fase tem como objetivo medir o desempenho real do processo em comparação ao desempenho esperado.

**Agir (*Act*):** Essa fase tem como objetivo definir ações e agir de acordo com os dados de desempenho do processo coletados na fase Verificar.

## 2.2 CADEIA DE VALOR

O conjunto de processos que uma organização executa para entregar valor ao cliente por meio de produtos ou serviços, foi denominado de Cadeia de Valor por Michael Porter em 1985, na sua obra intitulada de *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Ele classificou em dois grupos, Primários, que são os processos tipicamente interfuncionais que agregam valor diretamente para o cliente, e, Apoio, que são os processos que agregam valor indiretamente para o cliente, entregando valor direto a outros processos.

Figura 2 – Cadeia de Valor



Fonte: Porter (1985, p.37)

Logística Interna (*Inbound Logistics*): Processos relacionados ao recebimento de insumos que serão utilizados ao longo da cadeia de valor, incluindo armazenamento e distribuição dos insumos.

Operações (*Operations*): Processos relacionados à transformação dos insumos recebidos em produtos ou serviços finais.

Logística Externa (*Outbound Logistics*): Processos relacionados à distribuição dos produtos ou serviços finais produzidos, incluindo movimentação dos produtos ou serviços finais.

Marketing e Vendas (*Marketing & Sales*): Processos relacionados aos meios por quais os compradores poderão adquirir os produtos ou serviços finais, incluindo propagandas, vendas e canais de distribuição dos produtos ou serviços finais.

Serviços (*Service*): Processos relacionados a manter ou melhorar o valor entregue para o cliente, incluindo instalação, manutenção e treinamento nos produtos ou serviços entregues.

Infra-Estrutura da Empresa (*Firm Infrastructure*): Processos necessários para manter a produção diária, como exemplo, administrativo, jurídico, financeiro, contabilidade e qualidade.

Gerência de Recursos Humanos (*Human Resource Management*): Processos relacionados a gestão das pessoas, como exemplo, recrutamento, seleção, desenvolvimento, retenção e benefícios.

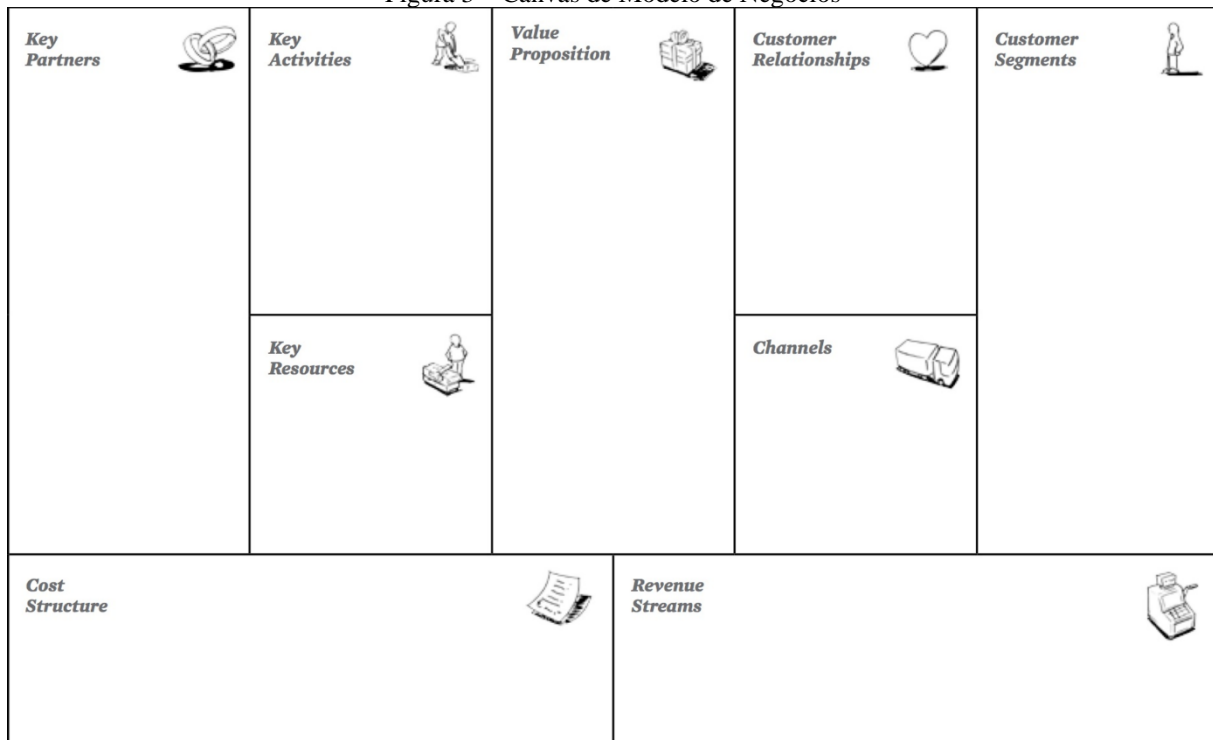
Desenvolvimento e Tecnologia (*Technology Development*): Processos relacionados à pesquisa e desenvolvimento, e tecnologia da informação.

Aquisição (*Procurement*): Processos relacionados a aquisição de insumos necessários para executar a cadeia de valor.

### 2.3 CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIOS

O *Business Model Canvas* ou Canvas de Modelo de Negócios, foi criado por Alex Osterwalder e Yves Pigneur, em 2011, em obra intitulada de *Business Model Generation*, sendo uma ferramenta de gerenciamento estratégico, que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes em um mapa visual pré-formatado contendo nove blocos do modelo de negócios.

Figura 3 – Canvas de Modelo de Negócios



Fonte: Osterwalder; Pigneur (2011, p.44)

**Segmentos de Clientes (*Customer Segments*):** Neste bloco descreve-se quais os clientes das ofertas de soluções.

**Relações com Clientes (*Customer Relationships*):** Neste bloco descreve-se quais os tipos de relações com os clientes.

**Canais (*Channels*):** Neste bloco descreve-se quais os canais ou meios para se chegar até os clientes.

**Proposta de Valor (*Value Proposition*):** Neste bloco descreve-se quais as ofertas de soluções para os clientes.

**Fontes de Renda (*Revenue Streams*):** Neste bloco descreve-se quais receitas são recebidas pelas ofertas de soluções.

**Atividades Chave (*Key Activities*):** Neste bloco descreve-se quais as principais atividades e processos a serem realizados para produzir as ofertas de soluções.

**Recursos Chave (*Key Resources*):** Neste bloco descreve-se quais os principais recursos para funcionamento do negócio.

**Parceiros Chave (*Key Partners*):** Neste bloco descreve-se quais os aliados e fornecedores que possam vir a contribuir com o negócio.

**Estrutura de Custos (*Cost Structure*):** Neste bloco descreve-se quais os custos necessários para manter o funcionamento do negócio.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho considera diversos tipos de pesquisa, dentre eles podem-se classificar, conforme:

A sua natureza como Pesquisa Aplicada, neste tipo de pesquisa, tem como objetivo gerar conhecimento para aplicação prática, e é dirigida à solução de problemas definidos. Tem como

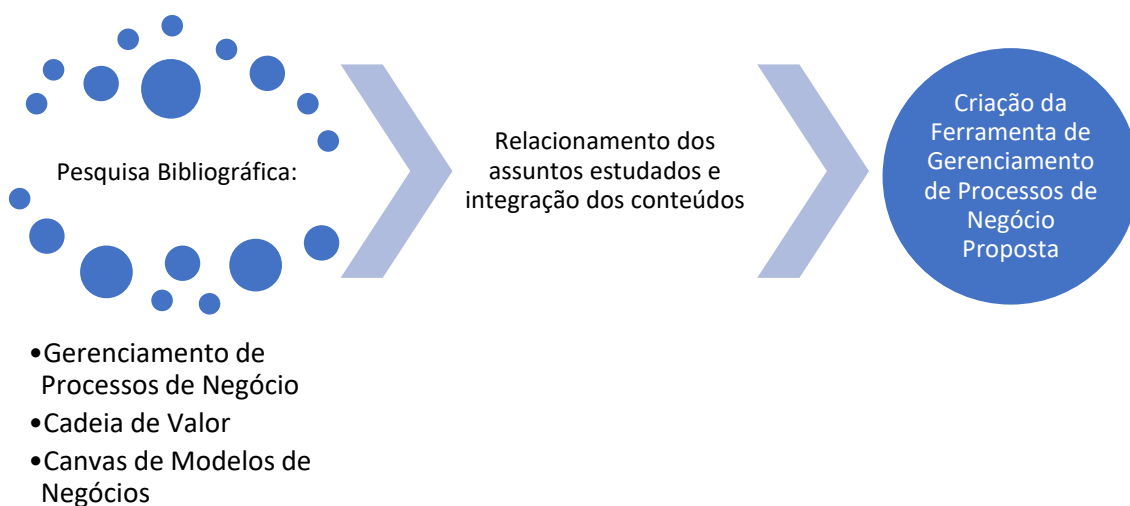
envolvimento, verdades e interesses locais. O problema em questão é o fato de não serem aplicadas técnicas de gerenciamento de processos de negócio, ou às vezes não aplicadas de uma forma correta nas organizações.

A forma de abordagem do problema como Pesquisa Qualitativa, neste tipo de pesquisa, considera-se que há uma relação entre o mundo real e o sujeito, que não pode ser traduzida em números. Interpretam-se os fenômenos e atribuem-se significados. Delimitado ao não uso de estatísticas. Os pesquisadores analisam seus dados, e tem como focos principais o processo e o seu significado. Esta pesquisa se enquadra em qualitativa, pois aborda ferramentas já existentes, e sua sincronização, na utilização em organizações.

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos como Pesquisa Bibliográfica, neste tipo de pesquisa, tem-se o material já publicado, composto principalmente de livros, artigos e material da internet, como artefatos para elaboração da mesma. Essa revisão da literatura foi realizada e apresentada na seção anterior. (SILVA e MENEZES, 2005)

Na figura a seguir tem-se a ilustração das etapas para elaboração do trabalho:

Figura 4 – Etapas Elaboração do Trabalho



No primeiro passo temos a Pesquisa Bibliográfica que serve de base para todo o trabalho. Esta pesquisa foi dividida em três grandes assuntos: Gerenciamento de Processos de Negócio, Cadeia de Valor e Canvas de Modelo de Negócios.

No segundo passo tem-se o relacionamento dos assuntos estudados e integração dos conteúdos.

No terceiro passo tem-se a criação da Ferramenta de Gerenciamento de Processos de Negócio Proposta que sincroniza os assuntos estudados nos passos anteriores.

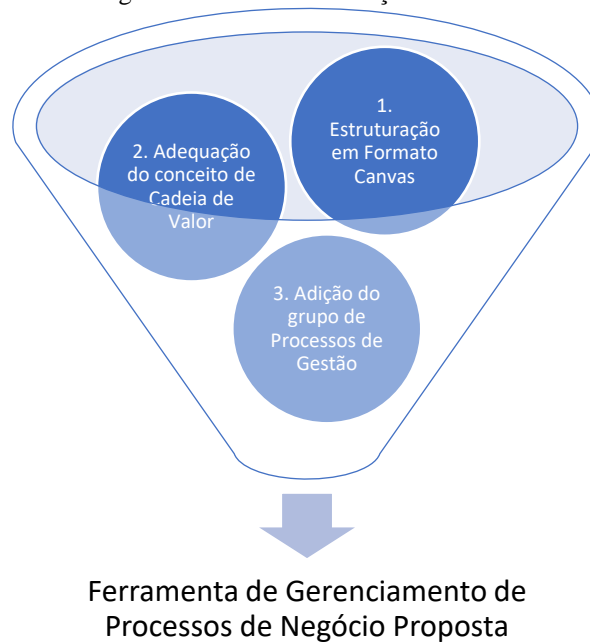
#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Embora os conceitos de Gerenciamento de Processos de Negócio, Cadeia de Valor e Canvas de Modelo de Negócios, existam, não foi encontrada nenhuma referência que fizesse o relacionamento de suas aplicações.

Dessa forma, foi realizado um relacionamento dos assuntos anteriormente estudados, gerando a proposta de uma ferramenta para gerenciamento de processos de negócio, com o intuito de promover o gerenciamento estratégico de processos nas organizações, permitindo o desenvolvimento de pilares como gestão, inovação e tecnologia.

Na figura a seguir tem-se a ilustração dos elementos para criação da ferramenta:

Figura 5 – Elementos Criação da Ferramenta



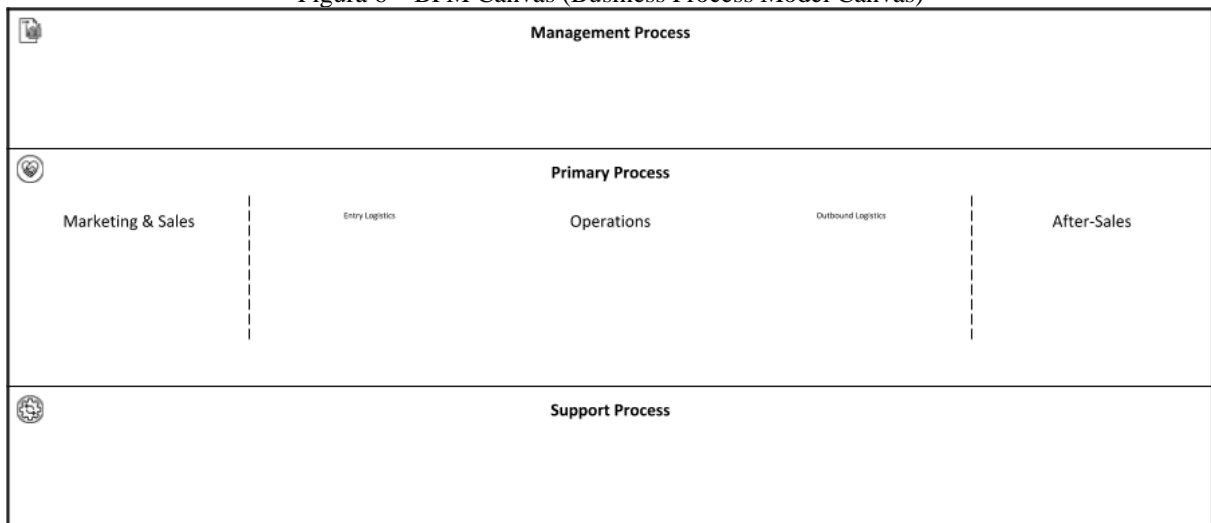
1. Estruturação em Formato Canvas: Nessa fase foi escolhido o formato de Canvas para representação da estrutura da ferramenta, inspirado no modelo de Canvas de Modelo de Negócios.

2. Adequação do conceito de Cadeia de Valor: Nessa fase foi feita uma adequação do conceito de Cadeia de Valor. Trazendo para o início da cadeia os processos de Marketing & Vendas, e renomeando os processos de Serviços em Pós-Vendas, de forma a adequar aos dias atuais.

3. Adição do grupo de Processos de Gestão: Nessa fase foi adicionado o grupo de processos de gestão para representação dos processos mais relacionados a gestão da Cadeia de Valor.

Como resultado é gerada a ferramenta para gerenciamento de processos de negócio, intitulada de BPM Canvas (*Business Process Model Canvas*) ou Canvas de Processos de Negócio, que permite desenvolver e esboçar modelos de processos de negócio novos ou existentes, em um mapa visual pré-formatado contendo sete blocos.

Figura 6 – BPM Canvas (Business Process Model Canvas)

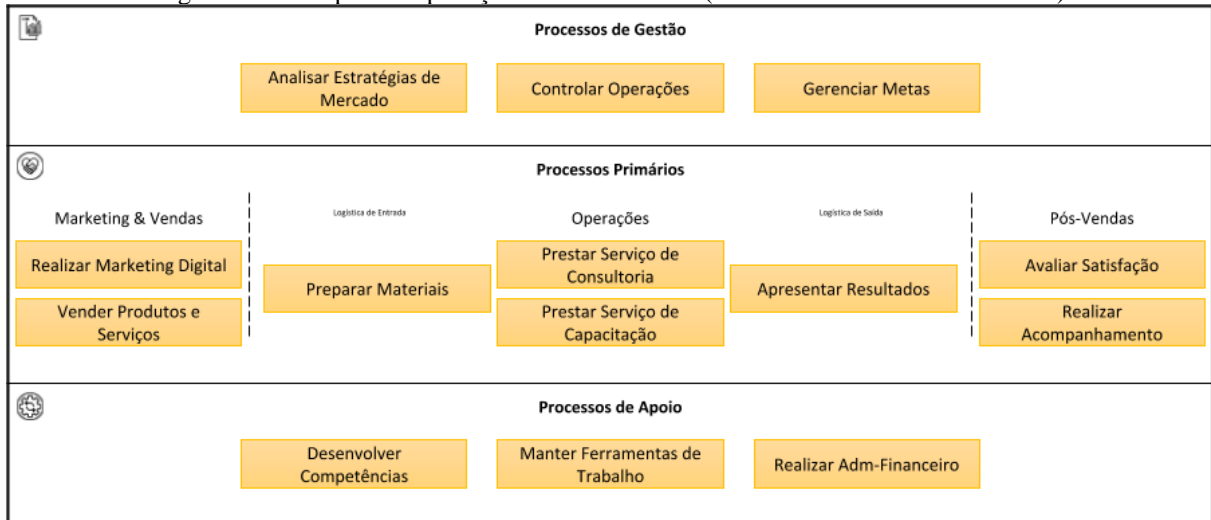


Quadro 1 – Itens do Canvas de Processos de Negócio

<b>Processos Primários (<i>Primary Process</i>)</b>	
Item	Descrição
Marketing e Vendas ( <i>Marketing &amp; Sales</i> )	Como os clientes chegam até o negócio?
Logística Interna ( <i>Inbound Logistics</i> )	Como os insumos para a produção/prestação são preparados?
Operações ( <i>Operations</i> )	Quais os passos para produzir/prestar os produtos ou serviços?
Logística Externa ( <i>Outbound Logistics</i> )	Como os produtos ou serviços são entregues ao cliente?
Pós-Vendas ( <i>After-Sales</i> )	O que é feito para manter ou melhorar o valor entregue para o cliente?
<b>Processos de Apoio (<i>Support Process</i>)</b>	
Que processos entregam valor direto a outros processos?	
Que processos estão relacionados a manter a infraestrutura do negócio?	
<b>Processos de Gestão (<i>Management Process</i>)</b>	
Que processos medem, monitoram e controlam as atividades do negócio?	
Que processos estão relacionados a administrar o presente e o futuro do negócio?	



Figura 7 – Exemplo de Aplicação do BPM Canvas (Business Process Model Canvas)



Com a utilização da ferramenta espera-se os seguintes benefícios:

- Unificação da gestão estratégica de processos da organização;
- Gestão de desempenho, maturidade, e outros atributos dos processos da organização;
- Integração e linguagem clara para todos os envolvidos da organização; e
- Desenvolvimento de pilares como gestão, inovação e tecnologia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Canvas de Processos de Negócio é um mapa dos principais processos de negócio que abrange todos os tipos de organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de negócio.

Pode ser também uma receita de estratégia, que deve estar sempre sendo revisado cada bloco ao longo do tempo para saber se cada um está sendo bem atendido ou se é necessário fazer alteração em algum deles para se conseguir um melhor resultado.

O mapa é um resumo dos processos de um negócio, mas não deixa de excluir um trabalho aprofundado em si, é uma ferramenta menos formal que pode ser utilizada com mais frequência no dia a dia.

Por fim é a base e início de uma metodologia, que percorre as demais etapas da Gestão de Processos, como a modelagem, análise, redesenho, implementação de processos na organização.

## REFERÊNCIAS

SILVA, Edna Lúcia da, MENEZES, Etera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005. 138 p.

ABPMP. Association Of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento (Guia BPM CBOOK®)**. ABPMP Brazil, 2013. 440 p.

PORTER, Michael. **Competitive Advantage, Creating and Sustaining Competitive Performance**. New York: Free Press, 1985. 557 p.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. **Business Model Generation, Innovation in Business Model**. New Jersey: John Wiley & Sons Inc., 2011. 278 p.