



UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

LUIZA CUNHA SENA

**ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA NOTAÇÃO BPMN NO MAPEAMENTO DOS
PROCESSOS DE UMA EMPRESA PROVEDORA DE INTERNET EM SANTA
CATARINA**

Palhoça

2022

LUIZA CUNHA SENA

**ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA NOTAÇÃO BPMN NO MAPEAMENTO DOS
PROCESSOS DE UMA EMPRESA PROVEDORA DE INTERNET EM SANTA
CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Engenheira de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Silvio Jorge Machado

Palhoça

2022

LUIZA CUNHA SENA

**ESTUDO DE CASO: APLICAÇÃO DA NOTAÇÃO BPMN NO MAPEAMENTO DOS
PROCESSOS DE UMA EMPRESA PROVEDORA DE INTERNET EM SANTA
CATARINA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado à obtenção do título de Engenheira de Produção e aprovado em sua forma final pelo Curso de Engenharia de Produção da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 21 de Novembro de 2022.

Professor e orientador Silvio Jorge Machado, Dr./Ms./Bel./Lic.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Vanderlei Manetti Scotti , Dr./Ms./Bel./Lic
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Ana Regina de Aguiar Dutra, Dr./Ms./Bel./Lic
Universidade do Sul de Santa Catarina

Dedico este trabalho à minha família e aos meus amigos, que me apoiaram e incentivaram durante todo o andamento do curso.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me proporcionar a possibilidade de realizar uma faculdade com os recursos que me foram oferecidos. Ao meu pai, Sérgio José Sena, que sempre me apoiou, esteve presente, e acreditou em meu potencial. Agradeço à minha mãe, Jacqueline Silva da Cunha, pela fé depositada em mim e pela ajuda com os estudos em minha jornada letiva. Aos tios, Sueli e Marcos, por me apoiarem e ajudarem nos últimos períodos da faculdade. Agradeço também pela minha recém falecida avó, Otília Norma, e pelo meu querido avô, Eduardo B. de Senna, que sempre se mantiveram preocupados e dispostos a ajudar. Os aprendizados e conselhos estão guardados em forma de carinho em meu coração. Agradeço também a todos os amigos que me acompanharam durante este processo. Por fim, agradeço aos meus professores e aos orientadores Silvio Jorge Machado e Francielen Kuball da UNISUL - SC que me acompanharam durante essa última etapa da faculdade com muita dedicação e carinho.

“É genial festejar o sucesso, mas é mais importante aprender com as lições do fracasso.”

Bill Gates

RESUMO

Existem muitos desafios associados ao período de mudanças dentro de uma empresa que decide iniciar o mapeamento e a documentação dos seus processos. Isso significa que a partir desse ponto, os processos serão padronizados e precisarão ser seguidos à risca conforme forem mapeados. O presente trabalho é um estudo de caso realizado em um provedor de internet localizado na cidade de Palhoça – Santa Catarina, que teve como principal objetivo o mapeamento e a documentação dos processos definidos como os mais críticos durante o período do estudo. Inicialmente, é apresentada uma breve introdução ao gerenciamento de processos e sua importância no cenário atual. Em seguida, foi realizada a defesa do estudo abordando diversos autores da área da gestão e mapeamento de processos, a fim de embasar teoricamente o seguimento do estudo. A seguir, é apresentada coleta de dados, que foi realizada através de reuniões periódicas com os gestores de cada setor, onde são apresentadas a abordagem qualitativa e a natureza aplicada do estudo. Por fim, são apresentados os dados da empresa, o software escolhido, as noções básicas da notação BPMN e os processos críticos escolhidos para serem mapeados e documentados.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos. BPMN. Provedor de Internet. Gestão de Processos.

ABSTRACT

There are many challenges associated with the period of change within a company that decides to start mapping and documenting its processes. This means that from that point on, the processes will be standardized and will need to be strictly followed as they are mapped. The present work is a case study carried out in an internet provider located in the city of Palhoça - Santa Catarina, whose main objective was the mapping and documentation of the processes defined as the most critical during the study period. Initially, a brief introduction to process management and its importance in the current scenario is presented. Then, the defense of the study was carried out, approaching several authors in the area of management and mapping of processes, in order to theoretically support the follow-up of the study. Next, data collection is presented, which was carried out through periodic meetings with the managers of each sector, where the qualitative approach and the applied nature of the study are presented. Finally, the company data, the chosen software, the basics of BPMN notation and the critical processes chosen to be mapped and documented are presented.

Keywords: Process Mapping. BPMN. Internet Provider. Processes management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Contratos de Internet Fixa, em milhões.....	15
Figura 2 - Metodologia de implementação da Gestão por Processos.....	18
Figura 3 - Interface do MS Visio Professional versão Desktop.....	23
Figura 4 - Interface do MS Visio Professional versão Web	23
Figura 5 - Elementos do BPMN.....	25

Sumário

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. PROBLEMÁTICA	12
1.2. JUSTIFICATIVA	13
1.3. OBJETIVO.....	13
1.3.1. Objetivos Gerais	13
1.3.2. Objetivo Específicos	13
1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS PROCESSOS.....	16
2.2. O BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT.....	17
3. METODOLOGIA	20
3.1. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	20
3.2. A EMPRESA.....	21
3.3. A ESCOLHA DO SOFTWARE - MS VISIO PROFESSIONAL	22
3.4. O BPMN – NOTAÇÕES BÁSICAS	24
3.5. OS TRÊS PROCESSOS MAPEADOS.....	25
3.5.1. Cancelamento da venda que não será ativada	26
3.5.2. Cadastro de Novo Condomínio	27
3.5.3. Mudança de Endereço	27
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
4.1. CANCELAMENTO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA	28
4.2. CADASTRO DE NOVO CONDOMÍNIO.....	29
4.3. MUDANÇA DE ENDEREÇO	29
5. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS	32
APÊNDICES	34
APÊNDICE A – PLANILHA DE CONTROLE DOS PROCESSOS	35

APÊNDICE B – BPMN DO PROCESSO DO CANCELAMENTO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA	36
APÊNDICE C – PDF DO PROCESSO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA	37
APÊNDICE D – BPMN DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UM NOVO CONDOMÍNIO	38
APÊNDICE E – PDF DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVO CONDOMÍNIO	39
APÊNDICE F – BPMN MUDANÇA DE ENDEREÇO	40
APÊNDICE G – PDF DO PROCESSO MUDANÇA DE ENDEREÇO	41

1. INTRODUÇÃO

A competitividade no ambiente organizacional avançou em alta velocidade nos últimos tempos, tornando as empresas cada vez maiores e mais complexas. Dessa forma, é indispensável realizar a organização, a documentação, bem como aprimoramento do estudo do mapeamento de todos os modos de processos empresariais.

Diante desse cenário, não podemos descartar a internet como uma ferramenta extremamente necessária na vida das organizações mundiais. Com isso, o mercado de provedores de internet vem ganhando destaque atualmente. Principalmente após a pandemia, onde a grande parte da população precisou adaptar sua forma de estudo e trabalho em casa, online.

De acordo com uma sala de imprensa realizada em 2020 pela ABRINT (Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações), durante o período de pandemia, o acesso à internet nas velocidades acima de 34 Mbps cresceu em 20% entre os pequenos provedores. Esse crescimento teve influência direta da pandemia, pois, os colégios precisaram continuar com os estudos pela web, e o trabalho presencial de muitas organizações tornou-se o trabalho em casa, mais conhecido como home-office.

O home-office e os estudos EAD (estudo a distância), influenciaram diretamente o mercado dos pequenos provedores de internet (PPPs), uma vez que, a internet tornou-se um recurso essencial para quem precisasse trabalhar ou estudar de casa. Na educação, a internet pode ser considerada a mais completa ferramenta de aprendizado do mundo. É possível, através dela, localizar fontes de informação que, virtualmente, habilitam os internautas a estudar diferentes áreas do conhecimento (GARCIA, 2010). Diante disso, a necessidade de possuir uma empresa organizada e preparada para um crescimento rápido e repentino, como foi o da pandemia, tornou a gestão e documentação de processos imprescindível atualmente.

Para acompanhar o ritmo de crescimento das empresas, ao longo das décadas, o estudo da gestão dos processos também cresceu consideravelmente e foi se modernizando. Segundo o Guia BPM CBOK (2009), um processo “é uma sequência definida de atividades ou etapas, executadas por equipamentos ou pessoas que tem por objetivo atingir uma meta”.

A gestão dos processos é o conjunto de práticas administrativas que visam a otimização contínua dos processos organizacionais, capaz de proporcionar melhorias financeiras consideráveis para as organizações com o mínimo de recursos possíveis, sem alterar o nível de qualidade desejado pelos clientes.

O mapeamento dos processos engloba diversas formas de estudo de processos, redesenho de processos já mapeados, ou ainda, padronização dos não padronizados com o objetivo de apontar melhorias nos gargalos identificados no processo. A documentação é fundamental neste ponto, pois, na maioria das vezes, a visualização dos gargalos fica muito mais nítida quando um processo é desenhado.

1.1. PROBLEMÁTICA

A empresa estudada atua no mercado de provedores de internet há alguns anos, e com o crescimento repentino do número de clientes durante o período de pandemia, a complexidade dos processos internos expandiu junto com o aumento da demanda. Dessa forma, surgiu então, a necessidade de organizar, padronizar, e documentar os processos da organização em questão.

Diversos estudos englobam o mapeamento de processos, mas, o método de notação do BPMN foi escolhido pelo setor de Agilidade da empresa estudada como carro chefe durante o processo de mapeamento dos processos. Para Diogo et al. (2012, p.1), “o objetivo primário do BPMN é minimizar as diferentes interpretações de um mesmo processo de negócio, sendo, portanto, uma „linguagem“ para troca de informações sobre o funcionamento de um determinado setor ou de uma organização como um todo”.

Mas, não podemos falar de BPMN sem mencionar a importância da metodologia BPM, ou seja, o Business Process Management, que é conhecido no Brasil como a Gestão de Processos de Negócio. De acordo com Oliveira (2006) “A essência da Gestão de Processos – BPM – está na tríade: modelagem, monitoramento e melhoria contínua.” O BPM é uma metodologia ou abordagem gerencial adaptável, utilizada para facilitar e sistematizar os processos de uma organização. O BPM baseia-se em um conjunto de conceitos e técnicas de gestão de processos com o objetivo de otimizar resultados e proporcionar melhorias contínuas aos processos.

Sendo assim, considerando foco nos processos já existentes na empresa, ainda não mapeados e documentados, o trabalho a seguir se motiva pela necessidade de definir corretamente os processos internos, além de padronizá-los, identificar os gargalos, prospectar melhorias e aplicar a notação BPMN em todas as documentações diante o cenário atual encontrado na mesma.

1.2. JUSTIFICATIVA

A complexidade e dinamicidade dos setores internos de um provedor de internet se dão pelas inúmeras formas de entrada e de atendimento que são oferecidas aos clientes. Essas condições exigem que a empresa tenha total controle e organização dos processos internos, a fim de evitar falhas no processo que resultem na insatisfação dos clientes.

A falta de documentação acabou dificultando o entendimento e a comunicação interna dos setores, elevando a média de clientes insatisfeitos com o serviço prestado. Por esse motivo, a empresa decidiu que iniciaria o mapeamento dos processos internos, a fim de reduzir o grau de insatisfação dos clientes.

Assim, a intenção de entender sobre mapeamento e documentação dos processos pode auxiliar no controle interno em período de grandes demandas. A comunicação entre os setores poderá ser mais ágil e eficiente, sem possuir fugas e falhas de processos. Além de, implantar a melhoria contínua dos processos a partir de uma padronização e documentação adequada.

Dessa forma, a realização deste estudo torna-se uma grande oportunidade de aplicar os conhecimentos sobre mapeamento e documentação dos processos de uma organização, possibilitando ao pesquisador a oportunidade de colocar em prática os conceitos aprendidos durante todo o curso de Engenharia de Produção.

1.3. OBJETIVO

1.3.1. Objetivos Gerais

Este trabalho tem como objetivo principal a mapear e documentar três processos escolhidos pelo setor de Agilidade da empresa estudada com a aplicação da notação BPMN dentro dos processos mapeados.

1.3.2. Objetivo Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Mapear os três processos escolhidos com a metodologia BPMN.
- Propor melhorias e implantá-las durante o mapeamento;
- Documentar em forma de PDF, Vídeo, e BPMN os três processos escolhidos e disponibilizá-los para a empresa toda ter acesso na web.
- Entender a importância da gestão dos processos e disseminar para toda a empresa.

1.4. ESTRUTURA DO TRABALHO

A divisão da estrutura deste estudo foi realizada em cinco capítulos. A seguir, segue a síntese de cada capítulo:

O primeiro capítulo deste trabalho, a introdução, tem por finalidade apresentar a introdução ao tema a ser estudado: mapeamento de processos em uma empresa provedora de internet, contextualizando todos os temas que serão apresentados durante o estudo e descrevendo os objetivos gerais e específicos do trabalho.

O segundo capítulo, a revisão de literatura, irá apresentar a base de pesquisa utilizada com fundamento em diversos autores que defendem e abordam os mesmos temas apresentados, sendo eles, a gestão de processos, a notação BPMN e a aplicação desses mapeamentos dentro da organização.

O terceiro capítulo compete à metodologia da pesquisa, o qual caracteriza o tipo da pesquisa, bem como a forma que será desenvolvida. Apresenta também o universo de pesquisa, local, instrumentos de coleta utilizados e tipos de métodos de análise e de entrada de dados. Por fim, o capítulo irá apresentar os processos escolhidos para serem mapeados e a forma de documentação escolhida pelo setor responsável.

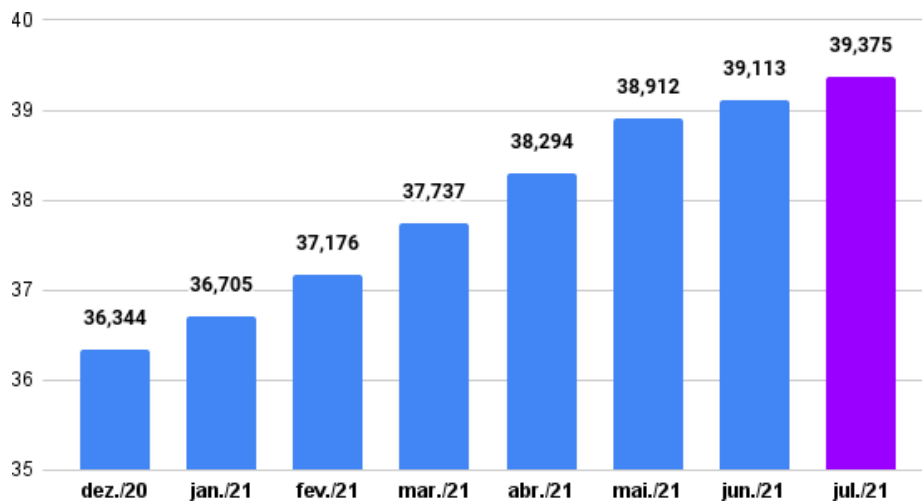
O quarto capítulo irá apresentar os resultados e discussões do problema apresentado e defendido nos capítulos anteriores.

O quinto capítulo concluirá o estudo apontando as principais observações referentes ao estudo e contribuirá com sugestões de melhorias futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

De acordo com a ABRINT (Associação Brasileira de Provedores de Internet e Telecomunicações) a demanda dos pequenos provedores regionais cresceu 47% de forma geral, no período de março a setembro de 2020, enquanto o crescimento das grandes operadoras nesse mesmo período foi de 18%. Isso se deu em grande parte por conta da pandemia mundial do COVID que obrigou o país a realizar um lockdown de emergência para contenção do vírus, forçando muitas pessoas a possuírem um serviço de internet fixa, para poder trabalhar ou estudar de casa. Veja na Figura 1 o gráfico – Contratos de internet Fixa - em milhões, a seguir, publicado pela Anatel em 2021, a evolução dos acessos à internet banda larga no Brasil:

Figura 1 - Contratos de Internet Fixa, em milhões



Fonte: ANATEL, 2021

Na figura acima, a Anatel (2021) destacou a fibra óptica como principal tecnologia do mês de julho de 2021, onde apresenta 57% da base. Ainda de acordo com a Anatel (2021) o crescimento desta tecnologia é em torno de 61,7% entre novos clientes ou clientes que migraram de tecnologias mais antigas para a fibra.

Esse crescimento pós-pandemia fez com que surgisse a necessidade de uma padronização dos processos internos da empresa estudada, pois, o grau de insatisfação dos clientes cresceu junto com a demanda. Dessa forma, a grande motivação da empresa em adotar essa padronização na documentação dos processos veio através da necessidade de manter a cultura da empresa viva, ou seja, atender os seus clientes de maneira mais humanizada, elevando o grau de satisfação dos clientes.

2.1. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DOS PROCESSOS

A competitividade organizacional hoje é um fator importante para a sobrevivência das empresas no cenário mundial, por isso, não é mais viável administrar uma empresa com foco nos departamentos e setores, e sim, com foco nos processos internos bem definidos e na documentação de apoio, além do fluxo de materiais e informações mapeados. De acordo com Gonçalves (2000), a Gestão por Processos surgiu da necessidade de as organizações acompanharem de forma mais eficaz os seus produtos e serviços, podendo identificar possíveis gargalos e agindo diretamente no problema.

A aplicação de uma visão mais sistêmica e controlada dos processos é o que permite o entendimento das transformações e melhorias a partir de outras perspectivas. Por esse motivo, Campos (2004) defende que as três ações fundamentais de controle de processos são: o

estabelecimento de metas de controle, as diretrizes de controle e a metodologia de controle que será a utilizada para o cumprimento das metas preestabelecidas. Mas, o controle dos processos precisa ser implantado de forma gradual, considerando a dificuldade de realizar mudanças em todos os processos de uma única vez. Dessa forma, ainda de acordo com Campos:

Controlando-se os processos menores é possível localizar mais facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa, infere-se que o processo é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade. [...] mesmo esses processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos. (CAMPOS, 2004, p.21).

Diversas metodologias de melhorias e mapeamento de processos vêm sendo aperfeiçoadas com os anos. Elas possuem um objetivo comum, que é a representação gráfica de determinado processo através de fluxogramas, mapas, diagramas, BPMNs, quadros e tabelas. Essas metodologias de gestão e de mapeamento de processos podem utilizar inúmeros tipos de softwares, bem como diversos tipos de notações e documentações. Esse tipo de representação gráfica facilita a visualização dos pontos de melhoria dos processos. De acordo com Cruz (2010):

A análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. Podemos estar querendo apenas saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma e de conteúdo do processo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas. (CRUZ, 2010, p. 127).

Embora a gestão dos processos e a documentação do mapeamento sejam fundamentais, é preciso que o software seja adequado à organização em questão. Para Paula (2009, p. 42), o sistema ERP (Enterprising Resource Planning) pode ser definido como “um software que engloba todos os departamentos da empresa, tais como área contábil, finanças, recursos humanos, vendas, marketing e compras, em um só sistema operacional de computador”. Conforme Pavani Junior e Scucuglia (2011), a maioria das empresas realiza o mapeamento dos processos somente após a contratação do software ERP, o que ocasiona uma “automatização do erro”. Ou seja, implantam o sistema ERP sem possuir os processos desenhados e acabam perdendo o foco das melhorias de processo e passam a focar nas customizações do ERP em si.

Dessa forma, destaca-se como importância da gestão dos processos a definição de uma estrutura organizacional em torno de processos bem definidos, bem desenhados e bem documentados, a fim de melhorar continuamente seus produtos e serviços, gerando lucro para a organização.

2.2. O BPM – BUSINESS PROCESS MANAGEMENT

De acordo com o CBOOK (2013) “Processos de negócio definem como as organizações executam o trabalho para entregar valor para seus clientes e aplicar BPM é se concentrar em processos interfuncionais que agregam valor para esses clientes”. Então, pode-se dizer que o BPM é uma abordagem com objetivo de documentar, desenhar, mapear, identificar, executar, controlar e melhorar continuamente os processos de uma organização.

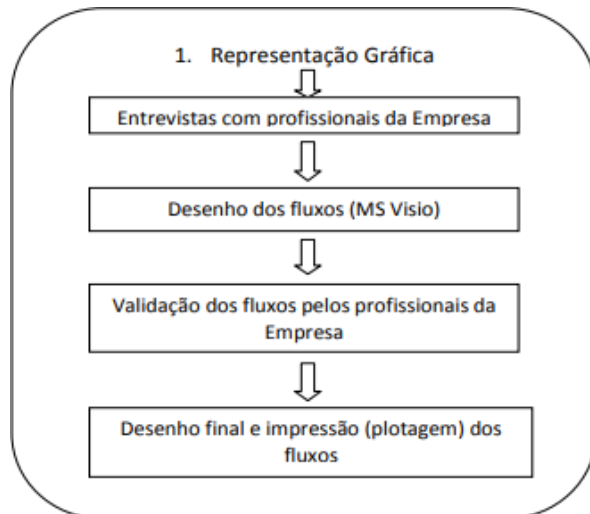
O BPM é uma das metodologias mais difundidas e aceitas atualmente para a modelagem de processos, de acordo com Junior e Scucuglia (2011). Essa metodologia trabalha com informações de entradas/insumos (inputs) e saídas/resultados (outputs), tendo como objetivo, ainda de acordo com Junior e Scucuglia (2011) “Enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas...”.

O BPM pode utilizar diversas ferramentas de notação para efetuar os mapeamentos dos processos. De acordo com Slack, Chambers e Johnson (2009), elas possuem como objetivo evidenciar o fluxo de dados, documentações, materiais e pessoas. Algumas delas são:

- **BPMN:** De acordo com RECKER (2010) essa ferramenta tornou-se padrão na modelação gráfica de processos com uma considerável aceitação. Ela é capaz de mapear processos completos quando envolvem diversos setores em paralelo.
- **BLUEPRINTING:** Permite visualizar a participação do consumidor em todo o processo produtivo, e também os pontos de interação entre a empresa e o cliente. Pode ser um mapa ou fluxograma de todas as transações integrantes de uma prestação de serviços. (FITZSIMMONS E FITZSIMMONS, 2005).
- **MAPOFLUXOGRAMA:** É um fluxograma desenhado sobre a planta de um edifício ou layout para facilitar a visualização de um processo. (BARNES, 1982).
- **FLUXOGRAMA:** De acordo com Slack, Chambers e Johnson (2009) é uma técnica que permite o mapeamento de um fluxo com entradas e saídas com pontos de tomadas de decisão.

A Figura 2 representa de acordo Júnior e Scucuglia (2011), os passos a serem seguidos durante o processo de construção de uma representação gráfica adequada:

Figura 2 - Metodologia de implementação da Gestão por Processos



Fonte: Pavani Júnior e Scucuglia (2011).

De acordo com (DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2003, p.25) “A partir de uma perspectiva operacional, a administração da produção pode ser vista como um conjunto de componentes, cuja função está concentrada na conversão de um número de insumos em algum resultado desejado”. O Business Process Management, que é conhecido no Brasil como a Gestão de Processos de Negócio, vem ganhando força nos últimos tempos, e, muito em breve, poderá ser, mundialmente falando, o método de gestão de processos mais utilizado nas organizações.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é caracterizado como um estudo de caso. A pesquisa utilizada foi a de natureza aplicada, que de acordo com Gil (2010) “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”. A abordagem utilizada no estudo é a qualitativa, pois os dados foram obtidos através de documentos e registros utilizados durante o processo, principalmente em forma de mapas de processos e descrições das atividades. Quanto aos objetivos, são de caráter descritivo, uma vez que apresentam determinados fatos que utilizam coleta de dados como as entrevistas e a observação sistemática dos processos enquanto eles ocorrem diariamente na empresa.

3.1. TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

As técnicas para a coleta de dados e informações foram baseadas em entrevistas com os gestores do provedor de internet do estudo, para entender o funcionamento dos processos internos, de modo que, os gestores pudessem descrever abertamente todas as atividades envolvidas, métodos de entradas, e sugestões de pontos de melhorias e reestruturação dos processos atuais.

Para a condução do mapeamento foram formuladas perguntas genéricas sobre cada processo, como por exemplo: onde o processo inicia e onde o processo termina? Quais são os setores envolvidos nesse processo? Quem são as pessoas envolvidas nesse processo? Existe alguma métrica já utilizada para analisar os dados desse processo? Qual o grau de satisfação do cliente em relação à esse processo? Entre outras. E assim, com a ajuda do responsável pelo setor de Agilidade, os processos começaram a ser mapeados e desenhados. De acordo com o que ia sendo descrito e debatido entre os gestores das áreas, e o gestor da área de Agilidade, o fluxo do processo ia sendo construído e desenhado inicialmente em um papel pelo estagiário do setor de Agilidade. Após essa entrevista, o processo era revisado, e transcrito para as formas de documentação pré- estabelecidas pelo setor de Agilidade: PDF do processo, Vídeo da ferramenta utilizada e BPMN do processo.

As entrevistas podiam ser realizadas com os gestores e colaboradores de um determinado setor. Durante a realização das entrevistas, alguns registros surgiram como material de apoio que já era utilizado internamente pelos colaboradores operacionais. Esses documentos ajudaram durante o mapeamento e possibilitaram ter uma visão mais aprofundada de cada processo, apesar de ser um documento pessoal de cada colaborador, sem nenhuma padronização.

Na sequência, foram discutidos pontos de melhorias entre os gestores do setor do processo em discussão e todo o time do setor de Agilidade todo, para que verificassem conexões melhores e mais sistêmicas entre os processos, além de mensurar possíveis lucros para a empresa.

Os documentos realizados durante esse processo de mapeamento foram disponibilizados online, dentro do Sharepoint, uma plataforma de aplicações Web da Microsoft, na qual é possível armazenar os arquivos de forma segura e de acesso a todos os colaboradores.

A modelagem dos processos foi realizada utilizando a notação BPMN (Business Process and Notation), escolhida pelo setor de Agilidade como melhor ferramenta para mapear os processos da empresa estudada, levando em consideração sua usabilidade e facilidade de entendimento da ferramenta.

Por fim, foi definido entre os gestores de cada área, que os primeiros processos seriam aqueles que possuíssem maior criticidade de atendimento, ou, que estivessem apresentando muita insatisfação dos clientes. Como a empresa não possui ainda um medidor de indicadores de qualidade, o grau de insatisfação foi medido com as maiores causas de cancelamento de contratos.

3.2. A EMPRESA

A empresa estudada é uma empresa do ramo de provedores de internet que possui sede principal localizada na cidade de Palhoça, Santa Catarina. A empresa atende a nível regional, operando em cidades como Santo Amaro da Imperatriz, Palhoça, Garopaba, São José, Águas Mornas, Rancho Queimado e algumas regiões de Florianópolis. A empresa conta atualmente com aproximadamente 50 funcionários, sendo eles internos e externos. Os internos são os responsáveis pelo atendimento dos clientes em geral, e setores administrativos e financeiros da empresa. Os funcionários externos são os técnicos que trabalham em campo no atendimento aos clientes em loco.

Por ser um provedor de internet regional, a empresa tem como propósito o relacionamento humanizado e cordial com seus clientes, diferente do atendimento de grandes provedores de internet e telecomunicações. A missão da empresa é proporcionar tranquilidade às pessoas e tem como objetivo ser mais que internet.

A empresa está organizada atualmente em oito grandes setores com particularidades de atendimento aos clientes, sendo eles:

- Relacionamento do Cliente (suporte nível 1)
- Jornada do Cliente (suporte nível 2)
- Financeiro
- Comercial
- RH
- Agilidade
- Infra de Rede
- Suporte Externo

Atualmente, cada setor é dividido em subáreas conforme suas demandas, e para manter a organização dos processos, foi necessário definir quais seriam os primeiros processos a serem desenhados e documentados.

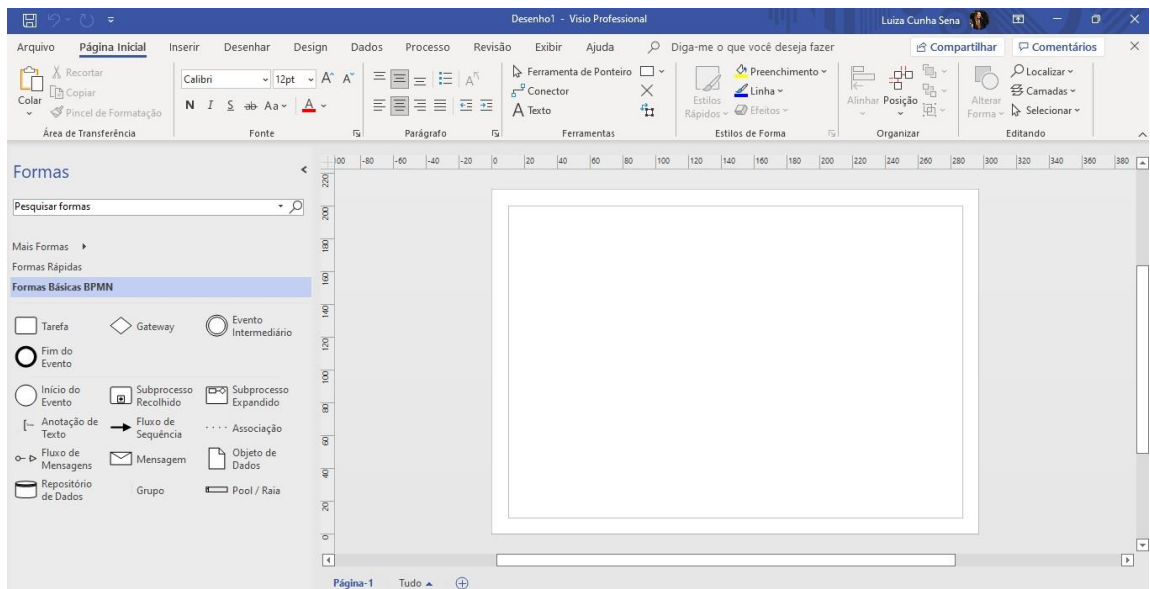
3.3. A ESCOLHA DO SOFTWARE - MS VISIO PROFESSIONAL

A empresa foco do estudo optou pela escolha do software MS Visio Professional (Microsoft Visio Professional), pois ele faz parte do pacote Office 365, já utilizado pela empresa, precisando apenas pagar a versão profissional do Software. Apesar do investimento, o software pode ser utilizado por diversos colaboradores, sendo possível editar tanto na web quanto no programa baixado.

O Visio Professional permite que o usuário crie diversos tipos de fluxos, diagramas e BPMN's. O BPMN foi escolhido para essa etapa de documentação, pois a empresa conta com diversas áreas internas que se conectam e se comunicam entre os processos.

O software possui uma interface simples e organizada, facilitando o entendimento e a criação dos desenhos dos processos. Além de ser possível criar um BPMN, o Visio também possui as funções de criação de fluxogramas, diagramas funcionais, organogramas, modelagens de layout entre muitos outros. A seguir, a Figura 3 apresenta a interface do MS Visio Professional, utilizado na elaboração das documentações pelo setor de Agilidade.

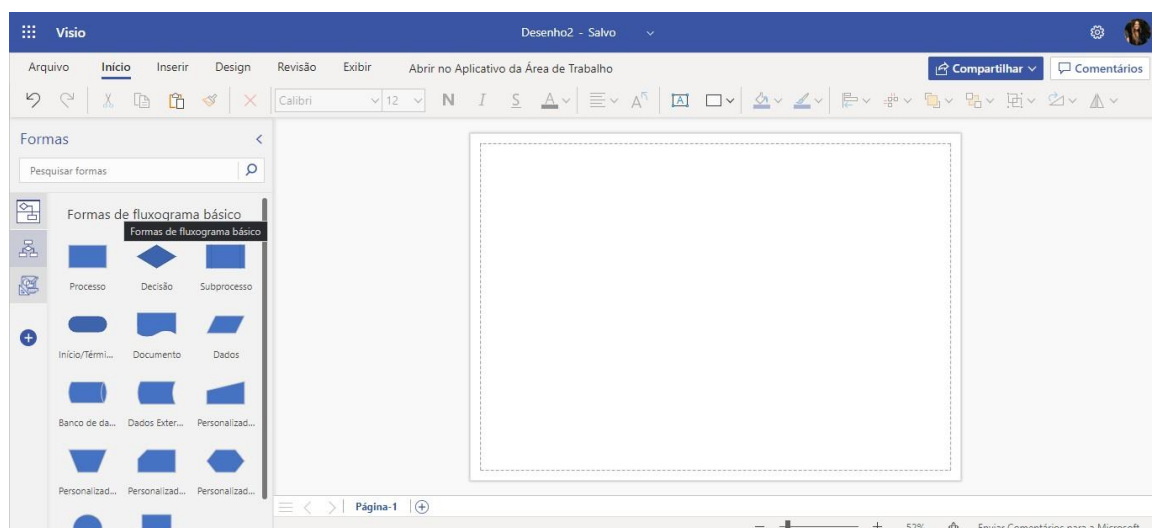
Figura 3 - Interface do MS Visio Professional versão Desktop



Fonte: o autor, 2022

A Figura 4 apresenta a interface na web, disponível para todos os colaboradores.

Figura 4 - Interface do MS Visio Professional versão Web



Fonte: o autor, 2022

O MS Visio permite que todos os colaboradores visualizem os mapeamentos dos processos no software gratuito disponível na web. A diferença entre o sistema web e o sistema desktop, é que o “professional” permite ser baixado no computador, possuindo uma melhor performance de uso e uma modelagem mais dinâmica dos processos.

A aquisição do MS Visio facilitou a comunicação entre os setores, e também, a implantação do método de mapeamento de processos, uma vez que, os gestores de cada área serão os responsáveis pela continuidade da documentação de cada processo interno do seu setor. Ou seja, o setor de Agilidade irá iniciar essa documentação com base nos primeiros processos escolhidos (os mais críticos) e então, a continuação dessa documentação será de responsabilidade de cada setor, para que em conjunto, a empresa possua uma base de documentação sólida e organizada. Dessa forma, a empresa cria uma vantagem competitiva baseada na missão corporativa por meio das integrações interdepartamentais.

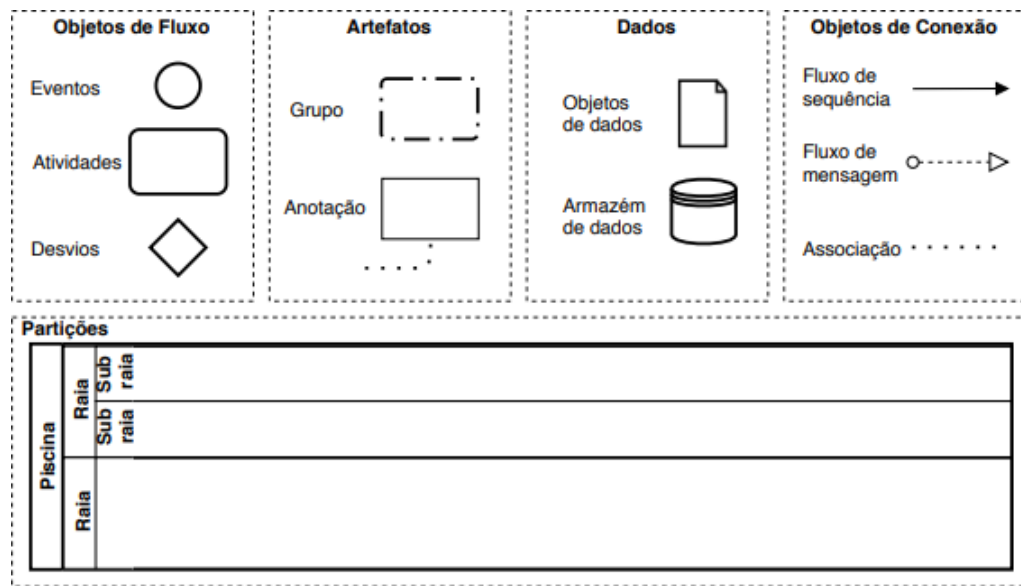
3.4. O BPMN – NOTAÇÕES BÁSICAS

O BPMN (*Business Process Modeling Notation*) se destaca nas notações de modelagem de processos, pois, possui uma simples diagramação, o que facilita o entendimento dos desenhos e suas particularidades. De acordo com Santos (2010, p. 68), “um dos objetivos da BPMN é criar um mecanismo simples para o desenvolvimento dos modelos de processos de negócio e, ao mesmo tempo, poder garantir a complexidade inerente aos processos”.

O BPMN possui quatro categorias básicas de elementos, sendo eles: objetos de fluxo, objetos de conexão, pools e artefatos.

Os objetos de fluxo são os principais elementos que definem as ações do processo. Eles podem ser divididos em atividades, gateways e eventos. São eles que definem o comportamento do processo, que são interligados através do fluxo de informação, que podem ser divididos em: fluxo de sequência, de mensagem, e de associação. As pools ou piscinas são as limitações do processo, que pode ser subdividida em raias, onde cada raia irá representar um setor da organização. Os artefatos são utilizados para adicionar informações extras ao processo, como por exemplo, o link de um vídeo explicando aquele processo. A figura a seguir, mostra os componentes de uma notação BPMN:

Figura 5 - Elementos do BPMN



Fonte: AVILA, THOM (2020, p. 11)

3.5. OS TRÊS PROCESSOS MAPEADOS

Inicialmente, foram realizadas reuniões com os setores que possuíam alguns processos críticos a serem analisados e mapeados. Após definir os processos a serem mapeados, foi dada sequência na construção da documentação de cada um desses processos. Durante esse período, pontos críticos que apresentassem melhorias possíveis de serem aplicadas instantaneamente, tinham permissão para ser realizadas, uma vez que precisavam de resultados ágeis e assertivos.

Dessa forma, os três processos escolhidos a serem inicialmente mapeados foram:

- Cancelamento de Venda que não será ativada
- Cadastro de um novo condomínio
- Mudança de Endereço

O setor de Agilidade, definiu, desenhou e padronizou a forma de documentação dos processos. Foram escolhidas três formas de documentação:

- PDF: um arquivo em PDF com o passo a passo do processo em que são descritos o objetivo do processo, a descrição do processo, as etapas dentro da ferramenta (ERP), e o link para acesso ao vídeo e BPMN daquele processo.
- Vídeo: um vídeo em Mp4, mostra o passo a passo do processo dentro da ferramenta utilizada do início ao fim, explicando os pontos importantes.

- BPMN: o processo em uma visão macro, na notação BPMN com as etapas necessárias e com os links dos PDF's.

O processo de documentação dos três processos foi acompanhado por uma planilha de controle, onde cada etapa era preenchida com uma cor durante o acompanhamento. O Apêndice - A, (Planilha de Controle dos Processos) apresenta organização de todos os processos que serão mapeados futuramente e os três escolhidos a serem documentados primeiramente, que já estão concluídos.

A elaboração da documentação toda está prevista para terminar no final de 2022, porém, caso novos processos surjam, será necessário mapeá-los também. Mas, o presente trabalho teve foco somente nos três primeiros processos, pois, foram acompanhados e implantados durante a elaboração deste estudo. Os processos foram mapeados e documentados nas três formas definidas pelo setor de agilidade e já estão disponibilizados para os colaboradores da empresa. Entretanto, qualquer alteração futura desses processos, sendo ou não uma ideia de melhoria, deverá passar pelo setor de Agilidade para ser analisado e viabilizado internamente. Caso a alteração do processo não seja lucrativa ou não apresente nenhum ganho para a empresa e seus colaboradores, provavelmente o processo não sofrerá a alteração solicitada.

3.5.1. Cancelamento da venda que não será ativada

O processo de cancelamento da venda que não será ativada é de responsabilidade do setor comercial, apesar de, envolver-se diretamente com vários outros setores. O cancelamento de uma venda ocorre quando o cliente, por algum motivo específico, desiste da instalação da internet. Nessa etapa, ele já passou por toda a negociação, topou as condições do vendedor e por vezes até assinou o contrato, entretanto, dias antes da instalação o cliente muda de ideia e decide desistir da compra. Por esse motivo, no processo de cancelamento de uma venda que não será ativada é importante que o vendedor cancele a solicitação de ativação no ERP da empresa, e cancele o contrato que já foi gerado para este cliente. Dessa forma, é possível gerar indicadores de análise gerencial e evita que a agenda dos técnicos fique poluída.

O Apêndice B apresenta o BPMN deste processo. O apêndice C apresenta a primeira página do PDF elaborado do processo interno dentro do sistema ERP da empresa. As demais páginas são de proteção da empresa pois contém informações confidenciais.

3.5.2. Cadastro de Novo Condomínio

O processo de cadastro de um novo condomínio surgiu durante a documentação do processo anterior: o cadastro do ponto de acesso. Durante a elaboração do mapeamento foi identificado um ponto de melhoria e já aplicado para o processo atual. Antes, criava-se um ponto de acesso dentro do sistema ERP, mas, atualmente somente é necessário apenas realizar o cadastro um novo condomínio.

Um novo condomínio é cadastrado quando um novo cliente entra no sistema e não possui seu condomínio cadastrado na lista de condomínios, ou, quando algum cliente se muda para um novo endereço, e não possui o novo condomínio cadastrado. Esse processo possui diversas saídas pois depende diretamente de vários setores em paralelo. Assim, é realizada uma análise de viabilidade técnica para o endereço do condomínio, além de, consultar o número de blocos, portas e caixas disponíveis na região do condomínio.

O Apêndice D apresenta o BPMN deste processo. O apêndice E apresenta a primeira página do PDF elaborado do processo interno dentro do sistema ERP da empresa. As demais páginas são de proteção da empresa pois contém informações confidenciais.

3.5.3. Mudança de Endereço

O processo de mudança de endereço possui uma única entrada: o cliente que irá se mudar para um novo endereço. A mudança de endereço possui duas possibilidades, ter viabilidade e não ter viabilidade. Uma análise técnica precisa ser realizada na região para verificar informações como cabeamento de rede, caixas e portas disponíveis, entre outras informações técnicas.

O Apêndice F apresenta o BPMN deste processo. O apêndice G apresenta a primeira página do PDF elaborado do processo interno dentro do sistema ERP da empresa, para o processo de mudança de endereço com viabilidade. As demais páginas são de proteção da empresa pois contém informações confidenciais.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados e a discussão dos processos mapeados serão apresentados nos subitens que decorrem a partir daqui. É importante ressaltar que inexistia qualquer tipo de mapeamento desenhado para os casos apresentados, mas, já possuíam certo padrão de atendimento e execução das tarefas. Ainda assim, muitos setores acabavam realizando os processos da maneira que melhor lhe satisfaziam, sem entender as dores dos outros setores e o impacto que

a falta de padrão poderia ocasionar em toda a empresa. Dessa forma, utilizou-se este trabalho para melhor apresentar a situação de desconhecimento, por parte dos membros, do funcionamento dos processos em questão e seu mapeamento e documentação.

4.1. CANCELAMENTO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA

De acordo com o Apêndice B que se refere à notação BPMN deste processo, pôde-se observar na “Lane” de Instalação, a importância de realizar os relatos dentro da solicitação corretamente, para que, ao chegar no setor de Auditoria de Solicitações, eles possam dar a devida tratativa ao caso, e então, posteriormente, analisar via banco de dados o número de clientes de cancelaram a venda por inviabilidade na instalação. Outro ponto a ser analisado, é na “Lane” do setor Comercial, que por sua vez é o responsável por tentar solucionar o problema identificado na inviabilidade para tentar manter a negociação com o cliente. É importante ressaltar que a comunicação entre o setor comercial, o técnico instalador, e o cliente são fundamentais para que não se perca o “timing” da venda.

O mapeamento deste processo foi fundamental para identificarmos suas falhas e solucioná-las em tempo hábil. Um dos gargalos encontrava-se na desorganização das solicitações, que se mantinham em abertas por muito tempo, tornando a análise gerencial de dados não proveitosa, impedindo o gestor de saber de fato quantos clientes eram perdidos por conta da demora na viabilidade ou da falta de comunicação entre os principais participantes do processo.

Após o mapeamento e a implantação da melhoria deste processo, puderam-se obter dados reais sobre a quantidade de vendas que foram canceladas após a firmação do contrato, sendo então possível utilizar uma análise gerencial de dados para estudos futuros.

4.2. CADASTRO DE NOVO CONDOMÍNIO

De acordo com o Apêndice D que se refere à notação BPMN deste processo, pôde-se observar na “Lane” do setor Comercial, a importância de uma análise de qualidade sobre o endereço do cliente e da rede disponível no mapa (rede própria ou compartilhada). Além disso, as perguntas de qualificação do Lead (cliente em fase de maturação) são essenciais para identificar as necessidades do cliente e a estrutura que precisará ser realizada, caso o condomínio não possua. A diferença de construção de uma estrutura para prédios com até um bloco e condomínios com mais de um bloco, é extremamente grande na questão de custo de projeto e tempo de realização. Por isso, é importante que o setor comercial esteja alinhado

com a equipe de Infra de Rede e possua todas as informações necessárias na hora de realizar a viabilidade do novo condomínio.

Um gargalo importante encontrado neste processo foi com base na integração existente entre os sistemas dos mapas e da criação de novos pontos de acesso. Os pontos de acesso são essenciais para que a empresa consiga ter controle sobre a quantidade de caixas instaladas e os clientes alocados em cada uma delas. Então, da maneira em que esse processo era realizado anteriormente, não era possível saber quais clientes estavam alocados em cada ponto de acesso de maneira fácil, o que dificultava o trabalho dos outros setores, quando relacionados a esse processo.

Ao decorrer da construção deste trabalho, esse processo sofreu diversas alterações, pois novos gargalos foram identificados durante seu mapeamento e documentação. Dessa forma, pôde-se notar a importância de desenhar os processos, a fim de identificar falhas e realizar manobras para corrigi-las, mas, nem sempre, uma única alteração no processo será suficiente.

Atualmente, os mapas estão integrados e possuem uma comunicação direta entre ERP Voalle (pontos de acesso) e Condomínios no mapa utilizado pela empresa, o que facilita não somente este processo, como tantos outros que dependiam dessa integração.

4.3. MUDANÇA DE ENDEREÇO

De acordo com o Apêndice F que se refere à notação BPMN deste processo, pôde-se observar na “Lane” do setor de Relacionamento com o Cliente que, a coleta das informações sobre o novo endereço é o ponto principal do processo, pois através dela, o atendente irá verificar a viabilidade nas redes e agendar a ativação do novo endereço. Quando o cliente muda-se para um local que não possui viabilidade, ele torna-se um possível caso de cancelamento, o que não é favorável para a empresa. Por isso, quando situações como essa ocorrem, a empresa permite que o atual titular do endereço realize uma mudança de titularidade, o que permite passar o contrato para o nome do novo morador do imóvel, caso essa seja a circunstância.

Um gargalo importante encontrado durante o mapeamento é no que tange à comunicação entre o setor de Relacionamento com o Cliente e o setor de Infra de Rede, que é o responsável por realizar a viabilidade do local. Caso seja a situação de um Novo Condomínio, conforme processo descrito anteriormente, o padrão deverá ser seguido conforme documentação para minimizar as falhas. Dessa forma é possível observar como os processos se interligam, tornando seu mapeamento demasiadamente complexo.

Esse processo possui vários pontos de atenção, pois sua extensão e riqueza de detalhes

o tornam bastante complexo, ou seja, qualquer alteração ou fuga deste processo, poderá implicar em insatisfação de clientes, e então um possível cancelamento.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho de conclusão de curso conseguiu alcançar seus objetivos, uma vez que, o mapeamento dos processos foi iniciado na empresa, bem como sua documentação e padronização interna com a notação BPMN. Os objetivos específicos também obtiveram êxito, pois durante o processo de entrevistas com os gestores para realizar o mapeamento inicial dos processos, foi possível tornar visível os pontos de gargalos dos processos analisados, e ainda, todos os setores que determinado processo impactava. Dessa forma, os gestores tiveram uma visão ampla sobre seus respectivos processos e quais seriam as melhorias a serem aplicadas no momento do estudo. Além disso, a produção dos PDF's, Vídeos e BPMN's, foram extremamente importantes para o processo de aprendizagem do aluno formando, como também, de todos os colaboradores que estão ligados aos processos e possuem dúvidas sobre seu funcionamento. A disponibilização desses documentos online com acesso liberado a toda a empresa facilitou o entendimento dos colaboradores quanto às atribuições de cada setor em cada processo, tornou mais organizado o ambiente de trabalho e ajudou os colaboradores a cumprirem com suas respectivas demandas.

Quanto ao objetivo geral, foi possível identificar em cada um dos três processos, uma conclusão diferente. Ou seja, o primeiro processo mapeado – cancelamento de venda que não será ativado foi essencial para apresentar a importância de uma organização plena das solicitações em aberto no ERP Voalle, pois somente através dela, é que é possível gerar dados reais para indicadores de qualidade da empresa, utilizados em toda sua gestão estratégica. Já o processo de cadastro de novo condomínio trouxe à tona a importância de possuir sistemas que possuam integrações entre si, pois foi através dele que o maior gargalo do processo se desfez, e a vazão do fluxo se deu de forma completamente mais ágil. O processo mudança de endereço, dos três, foi o mais demorado a ser documentado. Como é um processo que envolve muitos setores em paralelo, ele foi o que apresentou uma notação maior de BPMN, devido à sua complexidade, o que trouxe como aprendizado a importância de documentar corretamente um processo e deixar seu padrão claro para todos os setores.

Para estudos futuros, sugere-se o acompanhamento dos processos mapeados, bem como, a utilização dos dados de análise gerencial, que serão capazes de quantificar, em números, as melhorias aplicadas até o momento, e também, inserir valores de referência, para

que a diretoria da empresa possa enxergar o resultado financeiro de todas as melhorias aplicadas até o momento.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. BPM CBOOK Versão 3.0 – Ano 2013. Journal of Chemical Information and Modeling, v.53, n.9, p.1689-1699, 2013.
- AVILA, D. T., THOM, L. H. Introdução à Modelagem de Processos de Negócio em BPMN 2.0 e à Automação em BPMS. 2020.
- ANATEL, Agência nacional de Telecomunicações; Projeto MicroRecarga. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/ acessos>. Acesso em: 2006.
- BARNES, Ralph Mosser. Estudo de movimentos e de tempos. São Paulo, Edgard Blücher, 6ª ed, 1982.
- CBOOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – corpo comum de conhecimento. Versão 2.0. Brasil: Association of Business Process Management Professionals. 2009.
- CAMPOS, V. F. – Padronização de empresas, INDG Tecnologia e Serviços Ltda. Nova Lima, MG, 2004.
- CRUZ, T. Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 3. ed, São Paulo: Atlas, 2010.
- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J.; CHASE, R. B. Fundamentos da administração da produção. 3 ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2003. 598p.
- DIOGO, T; CASTELLANI, D; OLÍMPIO, B. Relato: Mapeamento de processos como ferramenta de Transparência e Governança de TI. Niterói:UFF,2012
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. Administração de Serviços: operações, estratégia e tecnologia de informação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- GARCIA, P. S. A internet como nova mídia da educação. Disponível em: http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/EAD/NOVAMIDI A.PDF.
- GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.40,n.1, jan/mar, 2000.
- GIL. A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas,2010.
- JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA R. Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management) São Paulo: M. Books, 2011.
- OLIVEIRA, S.B. A gestão de processos de negócio e suas ferramentas de apoio. Bauru: SIMPEP, 2006.
- PAULA, D. F. de. Aplicação da técnica de planejamento e controle de produção (PCP) em micro e pequenas empresas. Monografia de Tecnologia em Produção. Centro Tecnológico da Zona Leste, São Paulo, SP, 2009.
- PMBOK. Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos. Project

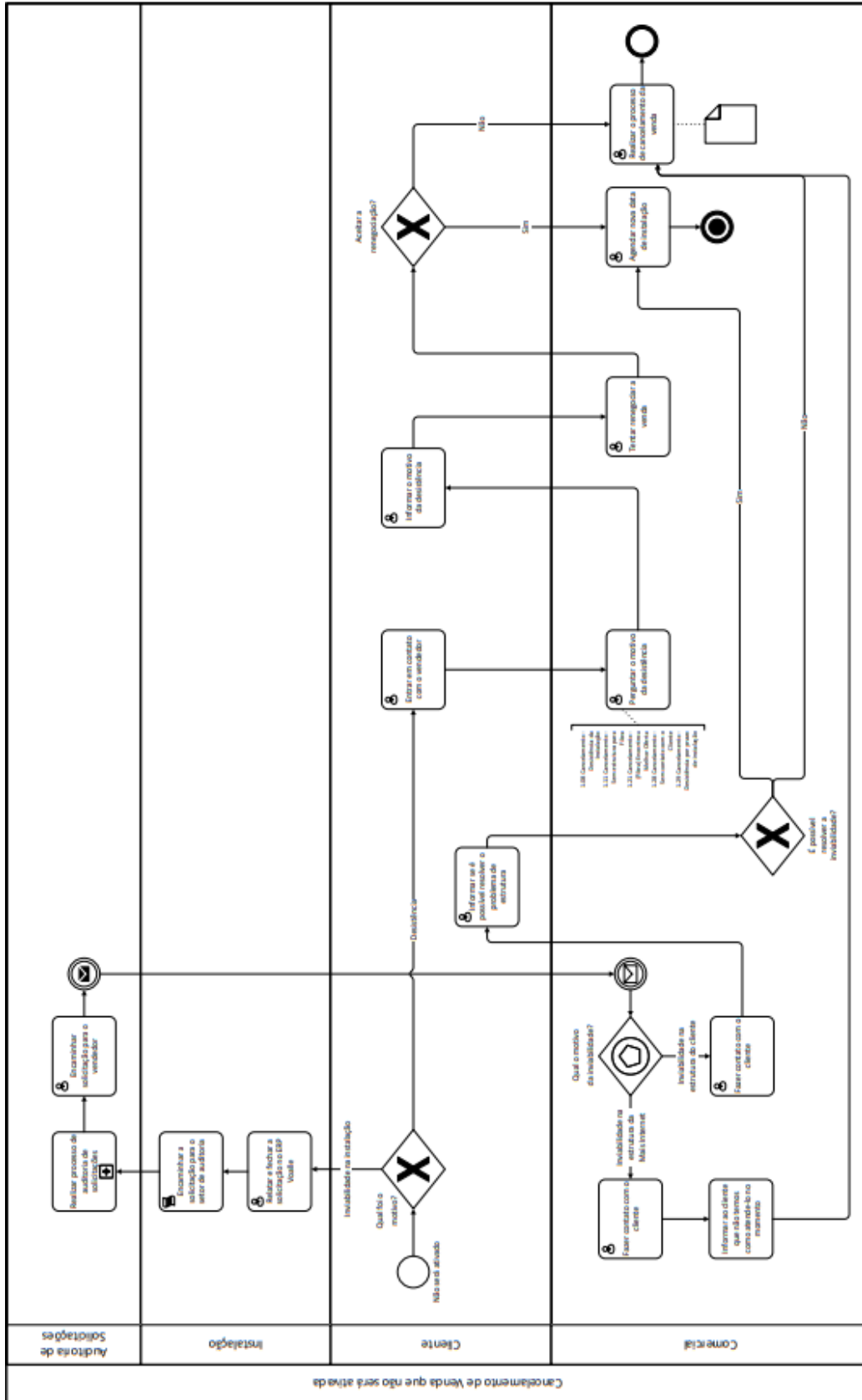
RECKER, J. et al. How Good is BPMN Really? Insights from Theory and Practice. 14^a Conferência Européia de Sistemas de Informação. Goeteborg, Suécia, 2006.

SANTOS, A. G et al. Metodologia de Processos de Negócios. Salvador: UFBA,2010.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Gerenciamento de operações e de processos – princípios e práticas e de impacto estratégico Porto Alegre: Boockman, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE B – BPMN DO PROCESSO DO CANCELAMENTO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA



APÊNDICE C – PDF DO PROCESSO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA



Título: CANCELAMENTO DE VENDA QUE NÃO SERÁ ATIVADA		
Área Responsável: COMERCIAL	Código: COM.01	Revisão: 00

LINK DO VÍDEO DO PASSO A PASSO

[COM.01 - Cancelamento de contrato.mp4](#)

[COM.01 - Cancelamento de solicitação.mp4](#)

LINK DO BPMN

[COM.01 - Cancelamento de venda que não será ativada.vsdX](#)

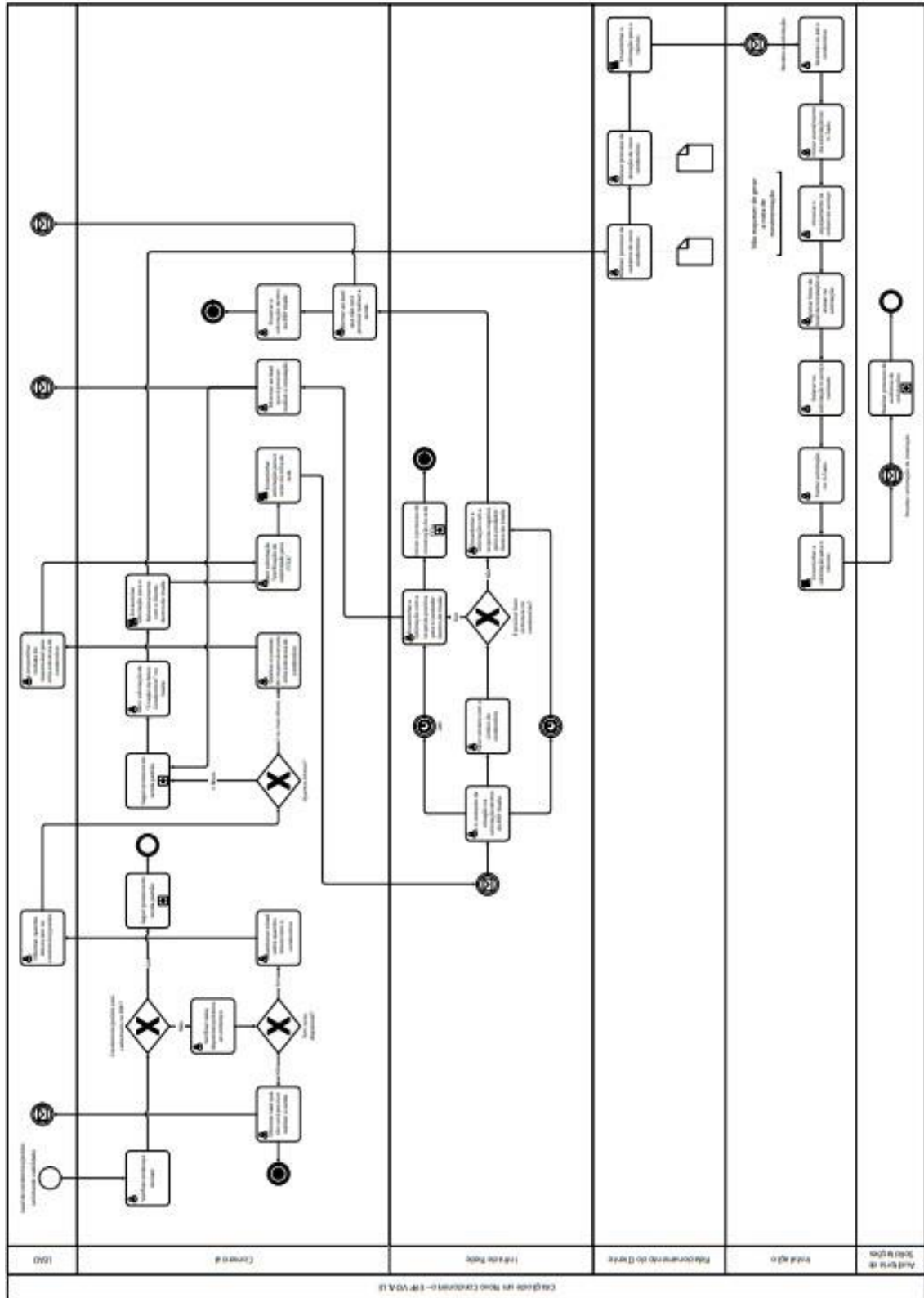
1. OBJETIVO

Esse procedimento tem o objetivo de definir o processo a ser realizado quando o cliente desiste da instalação após ter fechado negócio.

2. DESCRIÇÃO

O processo de cancelamento da venda ocorre quando o cliente, por algum motivo específico, desiste da instalação. Ele já passou pela negociação, topou todas as condições, por vezes até já assinou o contrato, porém dias antes da instalação ele resolver mudar de ideia e pedir a desistência.

APÊNDICE D – BPMN DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE UM NOVO CONDOMÍNIO



APÊNDICE E – PDF DO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVO CONDOMÍNIO



Título: CADASTRO DE NOVO CONDOMÍNIO		
Área Responsável: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Código: RCC.06	Revisão: 00

LINK para o vídeo demonstrativo:

[RCC.06 - Cadastro de Novo Condomínio.mp4](#)

BPMN do processo completo:

[COM.02 - Processo de Venda de um Novo Condomínio.vsdx](#)

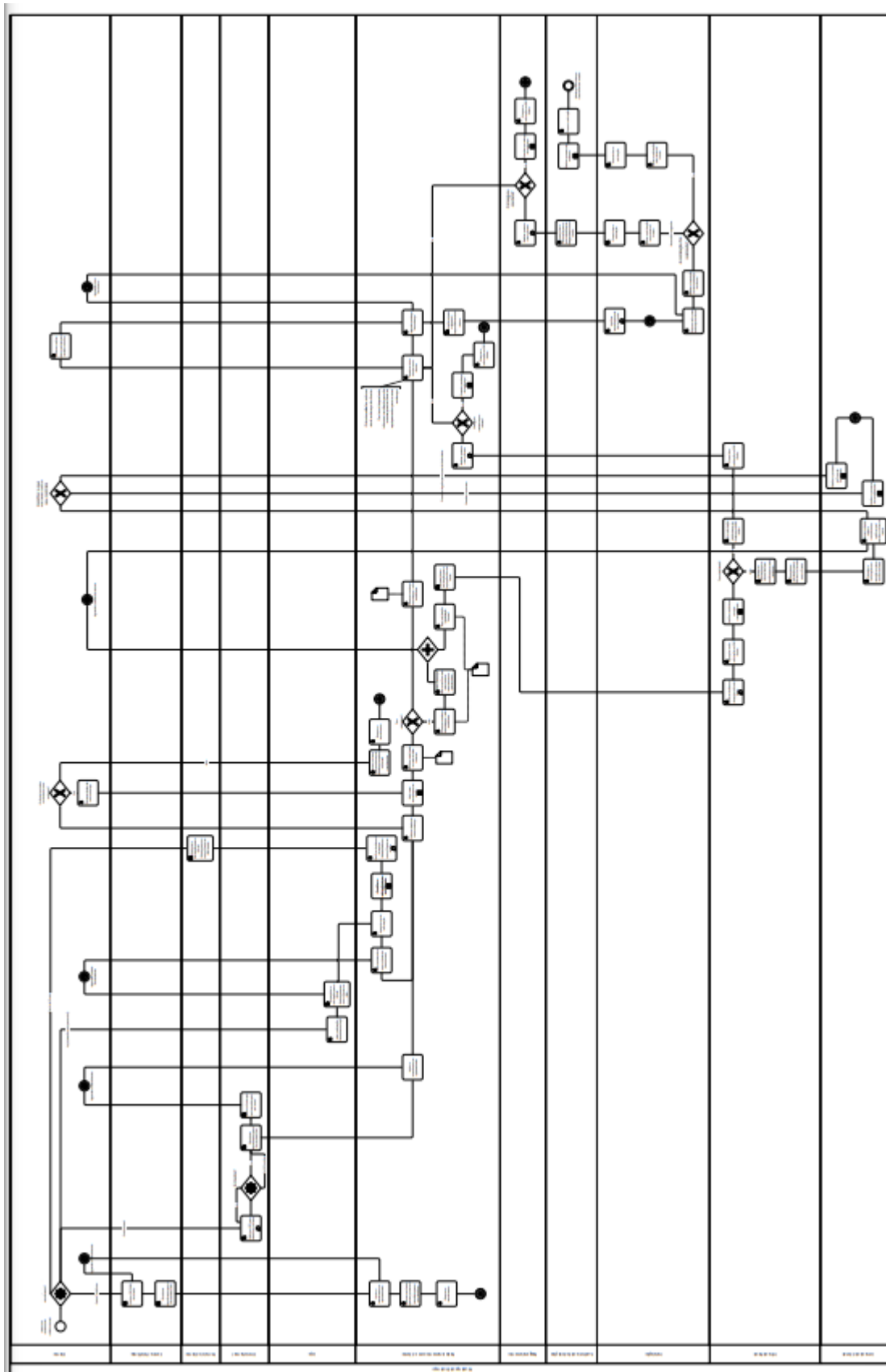
DESCRIÇÃO

Quando um condomínio não é encontrado dentro da planilha, nem dentro do ERP Voalite, é preciso cadastrar esse novo condomínio. Verifica-se o número de blocos, e se o condomínio tiver somente 1 bloco e possuir portas/caixa disponível perto, é realizado o cadastro de um novo condomínio. Em caso de 2 ou mais blocos é necessário consultar o setor de Infra de Rede, ou o Jackson.

1. ISP Telecom > Cadastros > Visão Geral



APÊNDICE F – BPMN MUDANÇA DE ENDEREÇO



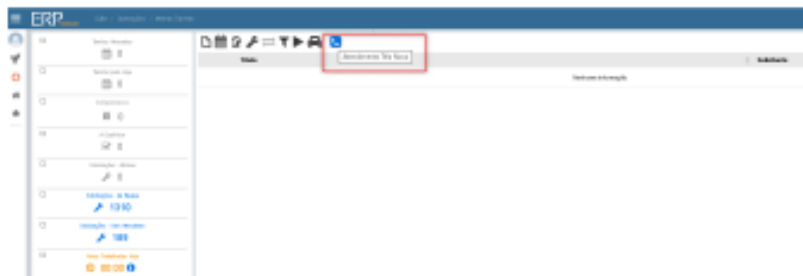
APÊNDICE G – PDF DO PROCESSO MUDANÇA DE ENDEREÇO



Título: MUDANÇA DE ENDEREÇO – COM VIABILIDADE		
Área Responsável: RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Código: RCC.04	Revisão: 00

PROCESSO DE MUDANÇA DE ENDEREÇO – SEM VIABILIDADE

1. Na tela de atendimento clicar em – Atendimento Tela Nova:



2. Pesquisar o cliente em atendimento e iniciar um novo atendimento no botão indicado pela seta



3. Selecionar o solicitante e criar nova solicitação

