

EMPREENDEDORISMO NO SERVIÇO PÚBLICO: MELHORIA NO PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESAS UTILIZANDO O BPM

ENTREPRENEURSHIP IN THE PUBLIC SERVICE: IMPROVEMENT IN THE PROCESS OF BUSINESS OPENING USING BPM

Eduardo Bridi*
Fábio César de Moraes**
Roy Andersson***
Edson Pacheco Paladin****

RESUMO

As políticas de concessão, outorga e permissão de abertura e funcionamento de empresas privadas por entes públicos são relevantes para a criação de empregos e geração de receita para os entes públicos, impactando na economia e na sociedade e geral. Este trabalho abordará um tema que trata do processo de abertura de empresas (concessão de alvará) proposto por um servidor público, sendo desta forma, uma ações de intra empreendedorismo. O objetivo central será realizar a identificação, análise e redesenho do processo de concessão do alvará de funcionamento para empresas privadas por meio das etapas do Ciclo de Vida do *Business Process Management* (BPM). O método escolhido para o alcance do objetivo foi o estudo de caso, utilizando uma abordagem qualitativa e como forma de coleta utilizou-se a análise documental, a observação direta e a comunicação pessoal. Como resultado, o trabalho demonstra que é possível uma redução do tempo estimada em 70%, envolvendo apenas 2 setores dos 4 utilizados atualmente, demonstrando assim uma forte aplicação prática da metodologia, trazendo consigo a possibilidade de melhoria econômica e social para população.

Palavras-chave: Business Process Management. Abertura de empresas. Empreendedorismo. Melhoria de processos.

ABSTRACT

The policies of concession, grant and permission to open and operate private companies by public entities are relevant for the creation and expansion of sectors of the economy. This paper addresses a topic that deals with the process of opening a company (concession of a license) proposed by a public servant, thus being an intra entrepreneurship action. The main objective will be to identify, analyze and redesign the process of granting the business license to private companies through the stages of the Business Process Management (BPM) Life Cycle. The method chosen to reach the objective was the case study, using a qualitative approach and as data collection was used documentary analysis,

* Doutorando, Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. bridi@mrmym.com.br

** Doutor, Professor do Departamento de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina. paladini@deps.ufsc.br

*** Doutor, Professor e diretor de assuntos internacionais da Escola de Engenharia da Jönköping University – Suécia. roy.anderson@ju.se

**** Mestre, Professor e funcionário da Prefeitura Municipal de São José. moraes@mrmymystery.com.br

direct observation and personal communication. As a result, the work shows that it is possible to reduce the estimated time by 70%, involving only 2 sectors of the 4 currently used, thus demonstrating a strong practical application of the methodology, bringing with it the possibility of economic and social improvement for the population.

Keywords: Business Process Management. Business opening. Entrepreneurship. Processes improvement.

Introdução

Regras e procedimentos são a base do sistema burocrático, contudo, em excesso eles podem se tornar prejudiciais dificultando processos, reduzindo a competitividade e comprometendo o desenvolvimento econômico. O custo deste cenário desfavorável no ambiente empresarial pode ser percebido nos mais diversos campos, conforme descrito pelo relatório *Doing Business* (2014), elaborado pelo Banco Mundial, onde o Brasil ocupa a posição de número 116 entre 189 países pesquisados em termos de regulamentação dos negócios.

O sector privado cria empregos, tirar as pessoas da pobreza e oferece mais oportunidades para a economia prosperar, tendo um importante papel económico e social em todo o mundo (WORLD BANK, 2018). No entanto, o ambiente de negócios não é fácil (PARDILLO; GÓMEZ, 2013) e os clientes são extremamente exigentes (JAFARI et al., 2016), acirrando a competição (HILLETOFTH, 2012), havendo uma exigência crescente de adaptação e sobrevivência (KUO et al., 2016; POURMIRZA et al., 2017; ZHANG; TSENG, 2009).

Desta forma, as empresas precisam de mais e mais agilidade, porém, em alguns países, ainda é difícil iniciar um negócio. Bolívia, Namíbia, Camboja, Venezuela, Suriname, Haiti e Brasil são exemplos de países onde são necessários mais de 40 dias para iniciar um negócio. Na Nova Zelândia, o processo de abertura de um novo negócio requer a conclusão de um único procedimento, leva meio dia e custa uma pequena taxa, enquanto no Brasil é bastante lento e caro, promovendo o mercado informal e afetando negativamente a arrecadação de impostos. Em termos de taxas, o Brasil é o 54º entre 189 países pesquisados (WORLD BANK, 2018).

O Município de São José/SC, objeto deste estudo, é um município de expressão no estado de Santa Catarina. Contendo cerca de 13,7 mil empresas ativas, este Município vem se destacando e, em 2013, ocupou o 1º lugar entre os 10 maiores municípios de Santa

Catarina nos quesitos geração de emprego, de acordo com dados do CAGED (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados – do Ministério do Trabalho).

Contudo, o município é alvo de críticas das associações empresarias e de empreendedores que objetivam abrir uma empresa na região, fato que despertou em um empreendedor interno direcionar o estudo para o processo de concessão de alvará. Atualmente, demora entre 20 e 30 dias para ser concluído este processo, tendo um custo mínimo de R\$ 260,00 para Micro e Pequenas Empresas. Se a média do Brasil é de mais de 40 dias, o número de municípios que precisa melhorar este procedimento deve ser bastante alto, ou seja, os resultados aqui alcançados neste estudo poderiam ser reproduzidos em diversos outros municípios brasileiros e por que não dizer de outros países.

Assim, após a visualização desta oportunidade de melhoria pelo empreendedor interno, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: *como ocorre o processo de abertura de empresa (concessão de alvará) e qual fluxo de serviço adequado a fim de ampliar a qualidade e reduzir o tempo?*

Desta fora, o objetivo deste estudo foi: *realizar a identificação, a análise e o redesenho do processo da abertura de empresas que resulte na melhoria deste processo por meio do método BPM (Business Process Management).*

Portanto, considera-se relevante o estudo, pois facilita as rotinas e decisões internas, estruturando ações planejadas para melhoria do trabalho dos envolvidos e, por consequência, do desempenho do Município em ações que podem causar impacto na geração de emprego e renda, aumento de receita pelo Estado e, por consequência, na qualidade de vida dos habitantes.

A seguir, serão apresentados: metodologia utilizada, referencial teórico, desenvolvimento com a apresentação da situação atual e a proposta de melhoria (sugestão de redesenho do processo) e, por último, as considerações finais.

1 Metodologia

A pesquisa teve início devido ao desconforto de um empreendedor interno da Prefeitura com a situação atual sobre o processo de concessão de alvará, estando aí a oportunidade de pesquisa. O município estudado, alvo de críticas relativas ao tempo elevado para abertura de empresas, situa-se na região metropolitana de Florianópolis e é um dos 10 maiores do Estado de Santa Catarina.

Após, foi realizada uma revisão bibliográfica sobre o assunto empreendedorismo e BPM. Posteriormente, definiu-se a utilização de um formulário estruturado já utilizado por outras instituições, elaborado pelo SEBRAE e CNM – Confederação Nacional dos Municípios. Como ferramenta auxiliar, elaborou-se um questionário semiestruturados com base no conteúdo levantado no referencial teórico, a fim de ampliar a coleta de dados e o entendimento do tema.

Em seguida, buscou-se o contato com o responsável pelo processo, onde solicitou-se a autorização para o estudo. Após a autorização, efetuou-se um entrevista inicial para a identificação dos processos. Foram marcados mais 3 encontros para análise documental, observação e entrevistas com outros envolvidos. Houve contato com o setor de protocolo de forma anônima, para verificar prazos e procedimento daquele setor (método do cliente misterioso).

Como referencial comparativo, foram realizadas ainda duas visitas em uma Prefeitura vizinha, que é considerada modelo neste processo. Nesta prefeitura, foi entrevistado o responsável pelo processo e também foi dada entrada no pedido de abertura de uma empresa anonimamente.

Então, foi possível desenhar o processo atual e, em sequência, o desenvolvimento de uma nova proposta proveniente das premissas do BPM. As etapas da pesquisa estão resumidas na figura 1.

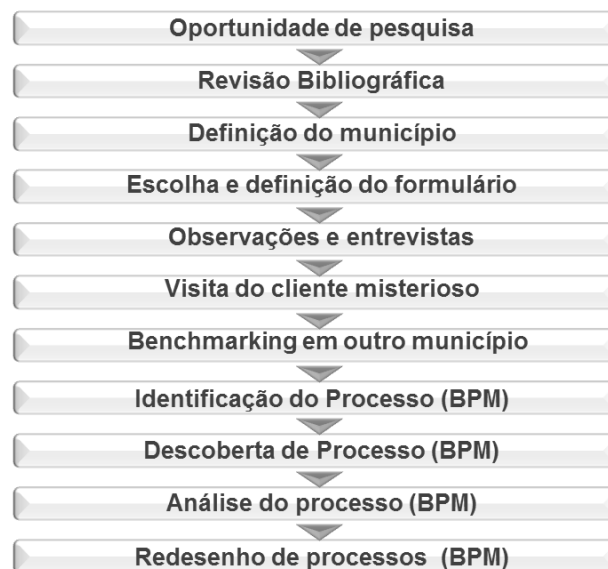


Figura 1: Resumo do método utilizado

Fonte: autores

Utilizou-se como método de coleta a análise documental, observação direta e entrevistas pessoais, os quais são métodos normalmente utilizados em análise de

processos (CAMPOS, 2013). Além deste, utilizou-se o cliente misterioso, que se caracteriza como a prática de utilizar um profissional treinado para se passar por um cliente, comprando e consumindo produtos de determinada empresa para avaliar seus processos (BRIDI; PALADINI, 2013), não sendo possível "adequar" seu desempenho como em um momento de inspeção programada (FORD; BACH, 1997).

Os procedimentos de análise foram baseados no ciclo de vida do BPM proposto por Dumas et al. (2013). Portanto, as principais fases do estudo são: i) Identificação do Processo, ii) Descoberta de Processos, iii) Análise de Processos e iv) Redesenho de Processos. O software utilizado foi *Bizagi BPM Suite*.

A pesquisa proposta classifica-se como qualitativa (entrevistas semiestruturadas com os agentes envolvidos no registro empresarial). No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa é descritiva e quanto aos procedimentos técnicos é classificada como um estudo de caso. Apesar de haver um intra empreendedor com coautor do estudo, este trabalho não se caracteriza como pesquisa-ação, pois não houve interferência deste pesquisador nos processos propriamente ditos.

2 Fundamentação Teórica

2.1 Empreendedorismo

Segundo Souza (2012) a palavra “empreender” vem do latim *imprehendere* e significa prender nas mãos, assumir, fazer. Dela derivam as palavras “empreendedor” que designa aquele que empreende, que assume a realização de uma determinada tarefa, e também a palavra “empreendedorismo”, que significa a atividade dos empreendedores.

Conforme aponta Smith (2014) os empreendedores possuem características, tais como: o desejo por desafios, comprometimento, orientação pela excelência, aceite de responsabilidade, orientação por recompensas, otimistas, organizados, apaixonados pelo negócio, responsáveis pelos resultados, criativos, determinados, empenho, liderança, tolerância a risco, autoconfiança, adaptabilidade e motivação.

Para Morales (2004) o empreendedor é uma pessoa inovadora, sendo esta, a finalidade do intraempreendedorismo, ou seja, suprir a necessidade de inovação nas organizações, empenhado em satisfazer as necessidades dos clientes por meio de produtos ou serviços diferenciados (PAULA; ALMEIDA, 2015).

As organizações contemporâneas requerem muito mais que as características de um funcionário subordinado, requerem características de um funcionário empreendedor,

também chamado de intra-empendedor, ou empendedor corporativo (BAGGIO; BAGGIO, 2015). Este profissional exerce empreendedorismo dentro de sua organização utilizando seu potencial criativo e inovador para realizar projetos, agregando valor para a empresa (FRATE; SILVA 2017).

2.2 Gerenciamento de Processos de Negócios

O Gerenciamento de Processo de Negócios (BPM) tem sido um tema bastante debatido. A quantidade de literatura sobre BPM, a existência de revistas e conferências especializadas, bem como a institucionalização de programas de graduação em BPM evidenciam que este tema não é uma moda, mas uma tendência (HOUY et al. 2010).

O tema ganhou importância e hoje concentram sua atenção na identificação e documentação do processo de negócios, definindo e medindo indicadores de desempenho e implementando meios para melhoria de processos e inovação (VOM BROCKE et al., 2016), além do desenvolvimento de políticas sobre melhores práticas (GUESS, 2015).

O BPM abrange as atividades de gerenciamento em torno dos processos de negócios (MENDLINGA et al., 2017). O método provou ser bem-sucedido para ajudar as organizações a melhorar e inovar (VOM BROCKE et al., 2016), onde as empresas que praticam o BPM são capazes de melhorar consistentemente os resultados nos processos existentes (NIKOLOVA-ALEXIEVA, 2012). Traz ainda a otimização contínua dos processos de negócios (MELÃO; PIDD, 2003; RAHIMI; MØLLER; HVAM, 2016).

O BPM pode ser entendido como uma abordagem para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (BPM CBOK, 2009). Ele é capaz de traduzir os processos de negócios, regras e práticas em atividades que, por vezes, acabam aumentando o nível de automação, facilitando melhorias (ANTUNES, 2011).

Além disto, o BPM deve focar na eficácia do processo que está intimamente centrado no conhecimento humano ao invés de focar somente nos sistemas de BPM, (MARJANOVIC; FREEZE, 2011), pois, segundo Brocke e Sinn (2011), há fortes evidências empíricas que demonstram a cultura como fator chave no BPM.

Existem várias notações para expressar os processos, dentre elas, destaca-se o BPMN – *Business Process Management Notation* (Notação de Modelagem de Processo de Negócio), que é entendida por Capote (2012) como a linguagem mais apropriada para

representar os processos atualmente, sendo possível descrever um processo de maneira simples, chegando até uma modelagem altamente detalhada e completa. A grande vantagem da BPMN é o fato dela ser uma notação aberta, ou seja, não é necessário o pagamento de royalties sobre o seu uso, sendo ainda, facilmente compreendida pelas pessoas (CAMPOS, 2013).

2.3 Ciclo de vida do BPM

Será apresentado a seguir as quatro das seis etapas do ciclo de vida descritas por Dumas et al. (2013) utilizadas neste trabalho.

1ª. Etapa - Processo de identificação: Nesta fase, um problema é apresentado, processos relevantes são identificados, delimitados e relacionados entre si. O resultado do processo de identificação é uma arquitetura nova ou atualizada do processo.

2ª. Etapa - Descoberta de Processo (modelagem de processos): Aqui o estado atual de cada um dos processos relevantes é documentado. O objetivo desta fase é, geralmente, descobrir o processo, em vez de projetá-lo. Quando é modelado um processo, busca-se a realidade existente e chama-se de modelo AS-IS, do inglês, como está. Quando é modelada uma realidade desejada chama-se de modelo TO-BE, do inglês, como será (CAMPOS, 2013). De forma objetiva, este autor apresenta 5 passos para a modelagem de processo:

- a. Preparar
- b. Coletar
- c. Construir
- d. Validar
- e. Publicar

É necessário obter uma série de informações ao fim da modelagem. Albuquerque e Rocha (2006) sintetizam algumas questões:

- Onde o processo começa e quais entradas?
- Onde o processo termina e quais saídas?
- Por onde o processo circula? (grade com raias)
- Quem são os clientes do processo?
- Quem são os fornecedores do processo?

3ª. Etapa - Análise do processo: Nesta fase, os problemas associados com o processo tal como está são identificados, documentados e, sempre que possível, quantificados utilizando medidas de desempenho.

Esta fase tem como objetivo mostrar e compartilhar com os envolvidos as dificuldades, os retrabalhos, os prejuízos e as perdas para empresa e para as pessoas, que esses processos estão ocasionando (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

4ª. Etapa - Redesenho de processos (melhoria de processo): O objetivo desta fase é identificar mudanças no processo que ajudariam a resolver os problemas identificados na fase anterior e permitir que a organização cumpra seus objetivos de desempenho. O resultado desta fase é tipicamente um novo modelo do processo, que serve como uma base para a próxima fase.

No momento do redesenho, segundo Baldam et al. (2011), deve-se atentar para:

- Eliminar a burocracia;
- Analisar o valor agregado;
- Eliminar tarefas duplicadas;
- Simplificar métodos;
- Reduzir o tempo do ciclo;
- Usar automação e tecnologia da informação.

As entradas e saídas devem estar claramente identificadas (figura 2) para que a nova proposta venha investida de efetividade.

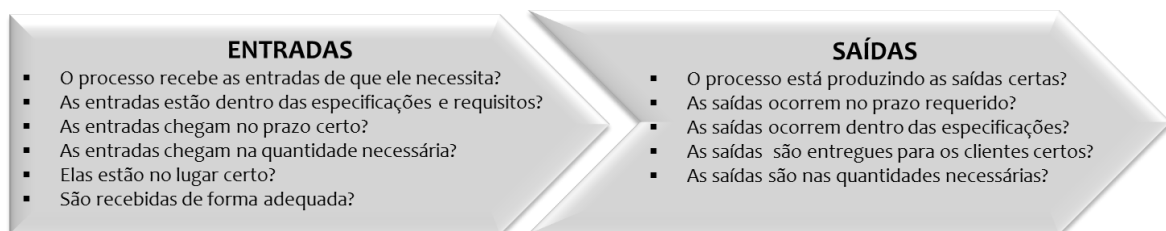


Figura 2: Entradas e saídas

Fonte: Adaptado de ALBUQUERQUE; ROCHA (2006)

Para o BPM CBOK (2009), esta etapa deve ocorrer de modo a entregar valor ao cliente, onde a organização deverá considerar questões como o quê, quando, onde e como o trabalho é realizado.

2.4 Processo de abertura de empresas

Estudos do Banco Mundial (2014) indicam uma redução de 13 dias no tempo para a abertura de empresas em todo o mundo nos últimos 5 anos. Segundo dados do *The US. Small Business Administration*, nos Estados Unidos da América, embora não exista um órgão centralizador, dependendo do tipo de empreendimento, o processo pode levar apenas 5 dias. No Chile, 5 anos de reformas fizeram o tempo para a abertura de empresas cair de 27 para 5,5 dias. Estratégias de simplificação na obtenção das licenças para a abertura de empresas no Peru, quintuplicou o número de novos registros em apenas 1 ano.

No Brasil, o processo de abertura de empresas é lento e oneroso, motivo que contribui para inibir a formalização, repercutindo negativamente na arrecadação de impostos e em todos os desdobramentos que isto gera. De acordo com o tipo de empresa a ser aberta e o risco que a mesma oferece ao ambiente onde se instala, este processo pode envolver até 12 órgãos distribuídos entre as esferas federal, estadual e municipal, sendo: Prefeitura; Junta Comercial ou Registro Civil de Pessoas Jurídicas (RCPJ); Receita Federal; Corpo de Bombeiros (estadual); Secretaria de Fazenda Estadual e/ou Secretaria de Fazenda Municipal; Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) ou Vigilância Sanitária Estadual ou Vigilância Sanitária Municipal; IBAMA ou órgão de licenciamento ambiental estadual, podendo demorar cerca de 107 dias (WORD BANK, 2014).

Para as micro e pequenas empresas brasileiras, a Lei Geral deveria abreviar esse tempo, uma vez que todos os documentos seriam entregues em um só órgão, como um cadastro único, além de prever o alvará provisório para atividades de baixo risco. Entretanto, isso depende de regulamentação municipal.

Em Maringá/PR, a implantação do chamado Alvará Online, permitiu que as empresas que não geram problema ao meio obtenham a autorização para funcionamento em cerca de 30 minutos. Para tanto, basta fazer o acesso pela internet e anexar documentos básicos como o CNPJ, o Contrato Social e preencher informações sobre a área de atuação da empresa.

Expostos estes conceitos, serão apresentados a seguir os resultados encontrados e as mudanças propostas pelo empreendedor interno e demais autores.

3 Desenvolvimento

Nesta seção será apresentada a matriz caso/função, a descrição de como o processo é executado atualmente (*as-is*) e, em seguida, a proposta de melhoria (*to-be*).

3.1 Apresentação da Situação Atual

Iniciou-se o Processo de Identificação investigando a área de Cadastro Econômico, bem como suas atividades para a elaboração da matriz caso/função (figura 3).

A Matriz caso/função descreve resumidamente as atividades realizadas pela área de Cadastro Econômico, inserida na Secretaria da Receita e responsável pelo processo de concessão do alvará. Este processo pode ser subdividido em sub processos de menor amplitude, conforme exemplificado nas diferentes cores da figura 3.

		TIPO DE CASO – EMPRESA DE:		
		BAIXO RISCO	MÉDIO RISCO	ALTO RISCO
CONCESSÃO DE ALVARÁ	Recebimento do pedido de abertura	X	X	X
	Análise da documentação	X	X	X
	Fiscalização de abertura		X Fiscalização X	
	Deferimento ou indeferimento	X	Decisão	X

Figura 3. Arquitetura de processos - matriz caso/função
Fonte: dados primários

Após o desenvolvimento da matriz caso/função o estudo seguiu com a Modelagem do Processo de Concessão do Alvará, que consiste em descrever o estado atual do processo, bem como listar os documentos envolvidos em sua execução. Esta etapa, também chamada de *as-is* do processo é essencial para entender a realidade atual e propor alterações.

Dessa forma, mediante a aplicação dos métodos já expostos, foram identificados os principais elementos do processo estudado (abertura de empresa - concessão de alvará) de forma a permitir a modelagem do mesmo, sendo eles:

Com relação ao escopo:

1. **Início do processo:** o CAC - Centro de Atendimento ao Cidadão é a área responsável por fornecer todas as informações ao requerente, assim como os formulários a serem preenchidos. Estas informações e formulários, também podem ser acessados pela internet.
2. **Caminho do processo (Interfaces):** o processo circula por 6 diferentes setores. Fazem parte desta interface, os seguintes setores:
 - CAC - Centro de Atendimento ao Cidadão: Este setor é a primeira interface entre o contribuinte e a Concessão do Alvará. Caso este setor forneça informações equivocadas, o processo de Concessão do Alvará será retardado, prejudicando o contribuinte e a arrecadação da prefeitura.
 - Protocolo Geral: Este setor é o responsável por receber do requerente a documentação solicitada pelo CAC. Uma vez recebida, esta documentação será cadastrada e agrupada em uma pasta, passando a constituir o processo físico. Se deferido pelo Cadastro Econômico, o Alvará de Funcionamento retornará ao Protocolo Geral onde será entregue ao requerente.
 - CCC – Centro de Comunicação com o Contribuinte: este setor é o responsável por toda a comunicação com o requerente a partir do momento em que é dada a entrada na documentação. Comunicar rapidamente ao contribuinte possíveis falhas na documentação poderá ser fator decisivo na velocidade do processo da abertura da empresa.
 - SUSP - Secretaria de Serviços Públicos: cabe a esta secretaria a emissão da viabilidade para o empreendimento. Tal atividade é realizada confrontando-se o endereço pretendido pelo empresário, com a atividade a ser realizada e o Plano Diretor do Município.
 - Secretaria do Meio Ambiente – Em situações que envolvem risco ao meio ambiente, será necessária a autorização da Secretaria do Meio Ambiente. A negação por parte desta secretaria, inviabilizará a Concessão do Alvará nos moldes que fora solicitado.
 - Análise Técnica: uma vez montado o processo e concedida a viabilidade, o processo retorna ao setor de Cadastro Econômico na Secretaria da Receita e, então, compete a este setor a verificação da existência, a coerência e a validade de toda a documentação apresentada. Quando todos os documentos apresentados estão de acordo com a solicitação do CAC, a Análise Técnica

atualiza o sistema e procede ao deferimento do pedido, que então aguarda a assinatura do Secretário da Receita para ser liberado.

3. **Término do Processo:** é no Protocolo Geral que o processo é encerrado e fica aguardando ser coletado pelo requerente.
4. **Clientes do processo:** Por possuir muitas interfaces, cada um dos setores que recebem o processo com informações pré-existentes, mas que estão desvinculados do Dono do Processo (Setor de Cadastro Econômico) podem ser compreendidos como clientes internos do processo. Além destes, temos o cliente principal do processo, que é o contribuinte (requerente).
5. **Fornecedores do processo:** O raciocínio descrito para os clientes do processo pode ser invertido, concluindo-se que todos os clientes, em algum momento, também são fornecedores do processo.
6. **Interfaces externas:** O processo de Concessão do Alvará envolve, além dos setores internos já mencionados, um importante conjunto de órgãos externos à prefeitura (Corpo de Bombeiros, Vigilância Sanitária, Junta Comercial e Receita Federal), que possuem políticas próprias e gestão individualizada. Contudo, por não estarem envolvidos diretamente na aberturas de empresas de baixo risco, não serão discutidos neste estudo caso.

Com base no Tipo de Caso de Baixo Risco descrito na Matriz Caso Função, a modelagem do processo como ele acontece atualmente na Prefeitura Municipal de São José, está descrita na figura 4.

Nela é possível identificar onde o processo começa e termina, por onde o processo circula, quem são os clientes do processo e quem são os fornecedores do processo, conforme figura 4.

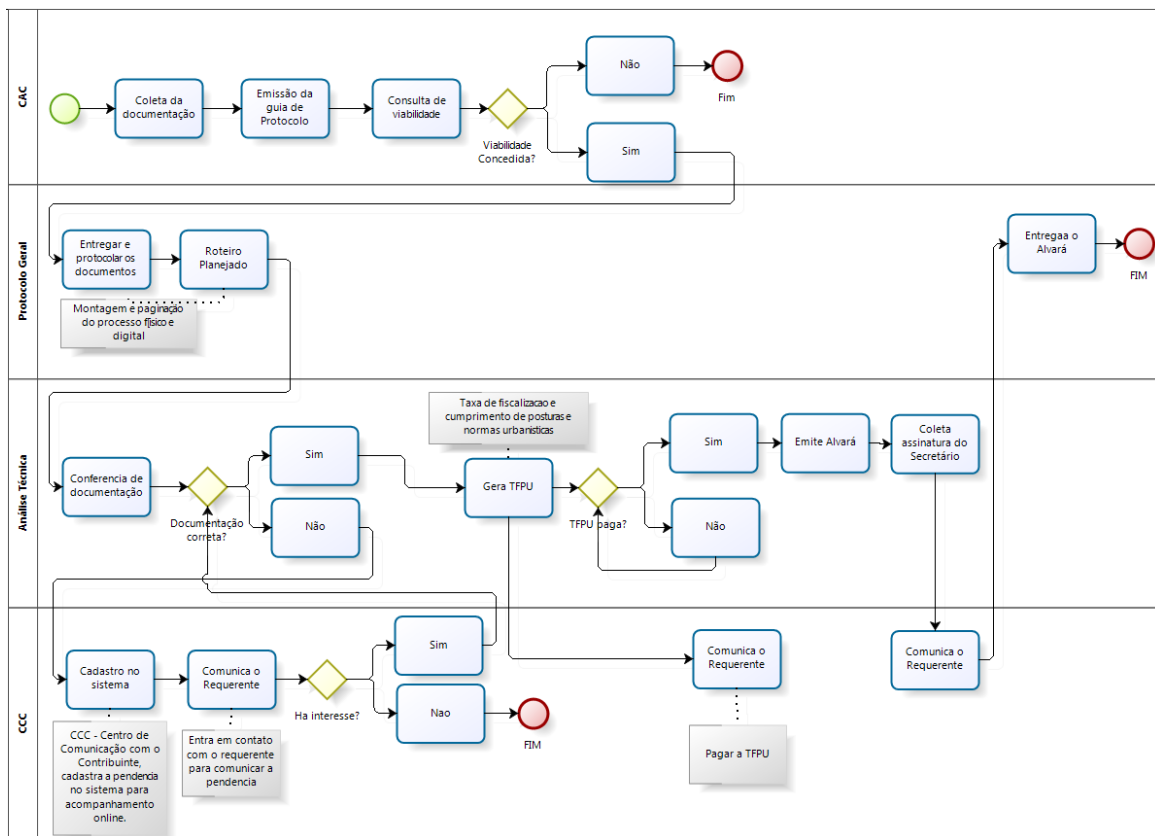


Figura 4. Processo modelado (as is)

Fonte: dados primários.

Obs.: Processo mapeado para empresas de baixo risco.

A modelagem do processo demonstra que, caso não haja a viabilidade de abertura no local escolhido pelo empreendedor, o processo começa e termina no CAC. Havendo a viabilidade, o processo tramitará por mais 3 áreas (Protocolo Geral, Análise Técnica e CCC) terminando, quando bem sucedido, no Protocolo Geral com a retirada do alvará pelo requerente.

Com relação ao tempo, considerando que todos os documentos sejam oferecidos a contento e que a empresa pretendente enquadre-se no Tipo de Caso de Baixo Risco, dispensando a vistoria da Vigilância Sanitária, do Meio Ambiente e do Corpo de Bombeiros, o processo dura em média 25 dias.

Em seguida serão apresentadas alternativas para melhoria do processo.

3.2 Proposta de Melhoria

As proposições de melhorias para o redesenho do processo devem estar alinhadas aos propósitos da Prefeitura que são: o atendimento das necessidades da população, um governo com transparência e atuação próxima à comunidade.

Diante desta premissa e considerando os estudos realizados *in loco* na Prefeitura de São José e em uma cidade vizinha, tomada como benchmark, bem como os levantamentos bibliográficos referentes às experiências nacionais e internacionais, são visualizadas possibilidades de ganho de eficiência neste processo, reduzindo o tempo e os custos envolvidos para o registro de empresas. Desta forma, no quadro a seguir propõem-se 13 possíveis mudanças:

Quadro 1: Propostas de melhoria.

1	<i>Ampliação das informações via internet sobre a documentação necessária para o processo:</i> esta iniciativa, além de otimizar a preparação da documentação, evitaria o deslocamento do requerente à Prefeitura. Esta sugestão não descarta as atividades físicas, pois, por vezes a internet é instável, além de não estar disponível para todos. De acordo como Fórum Econômico Mundial (2014), o Brasil encontra-se na posição 69 entre 148 países pesquisados, em relação à disponibilidade da internet.
2	<i>Inclusão do Fluxograma do processo no site da Prefeitura:</i> o cliente passaria a compreender o trâmite realizado, podendo antecipar informações e documentos necessários, contribuindo para a redução do tempo.
3	<i>Implantação de Alvará de Funcionamento (online):</i> este modelo já vem sendo utilizado em diversas prefeituras, com destaque para Maringá, Curitiba, Porto Alegre, Rio de Janeiro e São Paulo. Embora restrito, o sistema permite que micro e pequenas empresas enquadradas em categorias de baixo risco para o meio ambiente, obtenham o alvará de funcionamento em 30 minutos.
4	<i>Antecipação do pagamento da Taxa de Fiscalização, Posturas e Normas Urbanísticas - TFPU:</i> desta forma, ao dar entrada na documentação, o requerente já deveria apresentar a guia paga evitando uma visita adicional à Prefeitura.
5	<i>Treinamentos para os envolvidos no processo:</i> embora a Prefeitura de São José conte com um Centro de Atendimento ao Cidadão, a falta de treinamento

	específico colabora para a morosidade deste processo, visto que muitas irregularidades poderiam ser identificadas logo no primeiro contato, evitando retrabalho, como de fato ocorre.
6	<i>Cadastro Sincronizado Nacional</i> : o sistema, já utilizado na Prefeitura de São José, foi descontinuado no início da atual gestão. Sua retomada auxiliaria o processo, uma vez que este interliga a Prefeitura com outros órgãos envolvidos no registro de empresas.
7	<i>Consulta de viabilidade online</i> : Considerando que a consulta de viabilidade é a primeira etapa para a obtenção do registro da empresa e que esta consiste basicamente em verificar se a atividade desejada é permitida na região onde a empresa se estabelecerá, tal consulta poderia ser realizada diretamente pelo requerente por meio do acesso a um sistema online, o qual concederia ou não a viabilidade. Esta melhoria permitiria que a atividade atualmente realizada em pelo menos 24 horas, fosse concluída em poucos minutos, sem consumir tempo dos servidores públicos e reduzindo o tempo total do processo.
8	<i>Repassar autoridade (empowerment) aos agentes envolvidos no processo</i> : esta alteração, já testada numa prefeitura vizinha à cidade de São José, permitiria a redução das atividades e, por conseguinte, do tempo envolvido na etapa de Análise Técnica, uma vez que os próprios agentes executores das atividades teriam poder para deliberar, concedendo ou vetando a autorização solicitada.
9	<i>Envio da confirmação do pagamento via internet</i> : esta melhoria, além de estar em conformidade com o outro projeto já existente na prefeitura (São José Cidade Digital), evitaria a necessidade de outra visita do requerente, acelerando o processo e descongestionando o Centro de Atendimento ao Contribuinte e o Protocolo Geral.
10	<i>Eliminação da necessidade de assinatura do Secretário Municipal</i> : os executores das atividades possuem conhecimento e poder para tomar decisões dentro de sua área de atuação. Esta mudança evitaria que Alvarás de Funcionamento já autorizados, fiquem aguardando por uma assinatura para serem liberados.
11	<i>Impedir a duplicação de processos (alvará) do mesmo requerente</i> : segundo os funcionários entrevistados, a duplicação de processos sobre o mesmo pedido provoca atraso no serviço.

12	<i>Definição do grau de risco das atividades empresariais:</i> o decreto municipal estabelece as atividades de risco Alto, mas não determina as de risco Médio e Baixo. Por conta disso, a liberação de Alvará para empresas que não são de risco Alto obriga os servidores a discutirem para definir o grau de risco, retardando o processo.
13	<i>Envio do Alvará via internet:</i> o atual avanço tecnológico permite o envio de documentos via internet com chaves de autenticidade, como é o caso das Notas Fiscais Eletrônicas. O mesmo procedimento poderia ser adotado, reduzindo tempo e evitando a necessidade do empresário voltar à Prefeitura.

Fonte: dados primários.

As melhorias propostas no quadro 2, não são cumulativas e estarão vinculadas ao direcionamento dado pelos gestores do processo. Para efeito de exemplificação, é apresentado abaixo um novo modelo de processo (*to-be*) que faz uso basicamente de nove, das treze melhorias sugeridas, que são:

- Ampliação das informações online sobre a documentação necessária (Melhoria n° 1);
- Inclusão do Fluxograma do processo no site da Prefeitura (Melhoria n° 2);
- Antecipação do pagamento da TFPU (Melhoria n° 4);
- Treinamentos para os envolvidos no processo (Melhoria n°5);
- Consulta de viabilidade online (Melhoria n°7);
- Repassar autoridade (*empowerment*) aos agentes envolvidos no processo (Melhoria n°8);
- Eliminação da necessidade da assinatura do secretário envolvido (Melhoria n°10);
- Impedir a duplicação de processos (Melhoria n°11);
- Definição do grau de risco das atividades empresariais (Melhoria n°12).

Assim, o novo processo (*to-be*) passaria a envolver apenas 2 setores, que realizariam 6 procedimentos, fato que reduziria cerca de 70,% no tempo total do processo. A figura 5 descreve esta nova configuração.

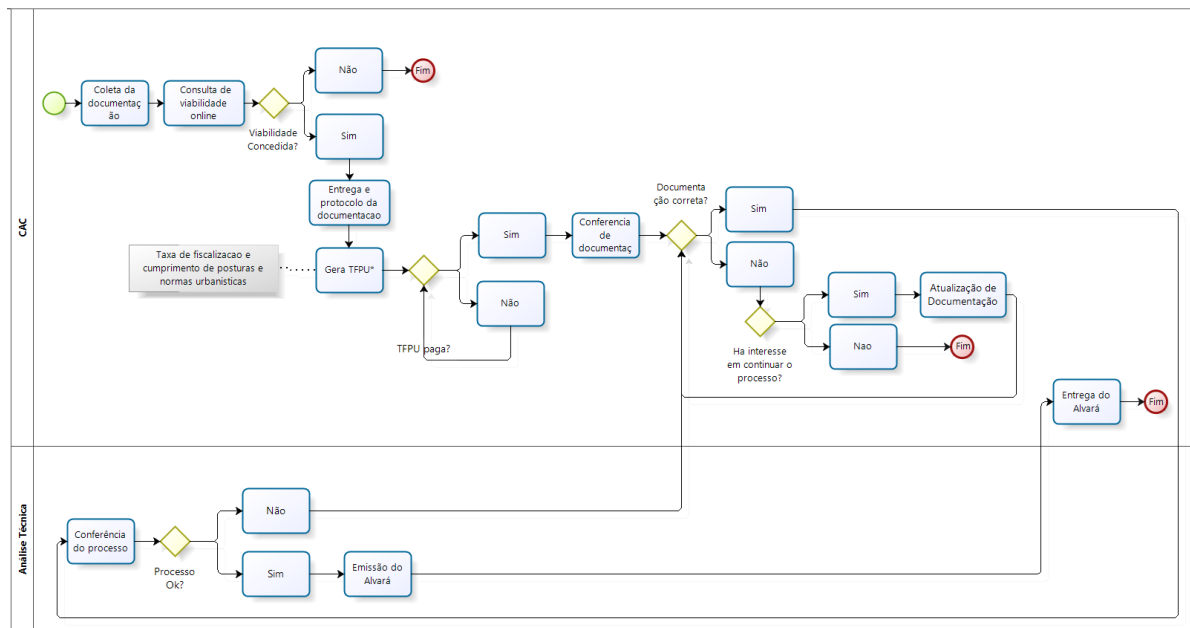


Figura 5. Processo redesenhado (to be)

Fonte: autores.

Obs.: Este processo refere-se às empresas de baixo risco.

A nova proposta de modelagem do processo, centraliza as atividades em apenas 2 setores, por meio do sugerido na melhoria nº 8. Além disso, elimina o envolvimento ativo da SUSP, uma vez que com facilidade um sistema poderia fornecer a viabilidade Online, sem a necessidade intervenção deste setor, conforme sugerido na melhoria nº 7.

O setor de Protocolo também poderia ser dispensado, uma vez que o próprio CAC – Centro de Atendimento ao Cidadão, mediante treinamento adequado, poderia confirmar a conformidade da documentação apresentada e gerar as taxas envolvidas no processo, além de proceder os primeiros ajustes e atualizações do sistema quando necessário, de acordo com as sugestões de melhorias nº 2, 4, 5 e 11.

Uma vez definidas claramente as atividades de Risco Baixo, Médio e Alto por parte do setor de Cadastro Econômico, esta atividade poderia ser automatizada e realizada pelo CAC.

Por fim, o próprio Técnico responsável pela última revisão no setor de Cadastro Econômico poderia assinar a concessão do Alvará, dispensando a necessidade de assinatura do Secretário da Receita, visto que este cargo tem atribuições políticas que inviabilizam a sua presença contínua na Prefeitura.

Com relação ao tempo, considerando que todos os documentos sejam oferecidos a contento e que a empresa pretendente enquadre-se no Tipo de Caso de Baixo Risco, o

processo duraria em média 7 dias, conforme verificado em Prefeitura vizinha que possui modelo similar ao proposto para o município de São José.

Considerações Finais

Este estudo analisou e propôs um redesenho do processo de abertura de empresa de baixo risco por meio do BPM. A comparação entre o processo *as-is* apresentado e o *to-be* proposto, mostra que há margem para avançar na desburocratização. O processo de abertura de empresas, mais especificamente a concessão de alvará, pode ser otimizado conforme as sugestões descritas no quadro do item 4.2.

Destacam-se as melhorias n.º 7 (consulta de viabilidade on line), n.º 8 (repasso de autoridade - *empowerment*) e n.º 10 (delegação da assinatura do alvará para um técnico). Somente com estas três medidas, projeta-se uma redução de 50,5% no tempo de concessão do alvará, uma vez que atuam diretamente na redução de tempo, já as demais melhorias têm um impacto menos relevante no tempo, porém incisivo no bom andamento do trabalho e na satisfação do requerente.

A melhoria n.º 3 não foi citada nos parágrafos acima, pois merece uma atenção diferenciada. A implantação do alvará online derrubaria a média de 25 dias para cerca de 30 minutos a concessão do alvará para empresas de baixo risco. Isso seria um ganho de eficiência gigantesco para Prefeitura.

Assim, este trabalho revela que o município, por meio de iniciativas de empreendedores internos e de metodologias adequadas como o BPM, pode obter ganhos significativos na melhoria do processo de registro de empresas por meio da desburocratização, da informatização, do treinamento dos envolvidos.

De forma prática e direta, este trabalho poderia ocasionar contribuições de 3 tipos:

- **Para os servidores municipais** – trabalho mais ágil e rápido, menos retrabalho;
- **Para o Município** – Possibilidade de maior formalização da força de trabalho, maior arrecadação e de menor risco ambiental e social;
- **Para o empreendedor/requerente** – redução das sucessivas visitas à Prefeitura, aumentando a agilidade do processo, maior tranquilidade com a legalização da sua atividade, menor tempo gasto para a obtenção do alvará.

Entretanto, os benefícios deste trabalho não se referem apenas à diminuição de

procedimentos, setores envolvidos ou prazos longos, mas também sobre impactos sociais, econômicos, políticos e até culturais, pois iniciativas de melhoria são oferecidas por empreendedores internos do serviço público.

Salienta-se também a importância do uso da metodologia de Cliente Oculto utilizada neste estudo, uma vez que esta aborda o servidor sem que o servidor tenha conhecimento do fato e, portanto, facilita a obtenção de informações que poderiam ser sonegadas em um processo de pesquisa por comunicação.

Agora, com o estudo realizado, o empreendedor interno apresentará aos seus superiores para, se aprovado, por em prática as ações de melhoria do processo.

Agradecimentos

Agradecemos o apoio da Capes - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior para a realização deste trabalho.

Referências

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.

ANTUNES, P. BPM and exception handling: focus on organizational resilience. **IEEE Transactions On Systems, Man, and Cybernetics**, New York, v. 41, n. 3, p. 383-392, May 2011.

ASSOCIATION of Business Process Management Professionals. Guia para Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento. BPM CBOOK. Versão 2.0. São Paulo: ABPMP, 2009.

BAGGIO, A. F.; BAGGIO, D. K. Empreendedorismo: Conceitos e definições. **Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia**, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BALDAM, R.; VALLE, R.; PEREIRA, H.; HILST, S.; ABREU, M.; SOBRAL, V. **Gerenciamento de processos de negócios: BMP business process management.** 2. ed. São Paulo: Erica, 2011.

BRIDI, E.; PALADINI, E. P. **Gestão e avaliação da qualidade em serviços para organizações competitivas: estratégias básicas e o cliente misterioso.** São Paulo: Atlas, 2013.

BROCKE, J. V.; SINN, T. Culture in business process management: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 357-377, 2011.

CAMPOS, A. L. N. **A modelagem de processos com BPMN.** Rio de Janeiro: Brasport,

2013.

CAPOTE, Gart. **BPM para todos**. Rio de Janeiro: Bookess, 2013.

DE PAULA, R. M.; DE ALMEIDA, F. L. B. G. O Intraempreendedorismo como ferramenta para o crescimento e a competitividade das organizações. In: VIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, VIII., **Anais...**, Vale do Paraíba, 2015.

DUMAS, M., LA ROSA, M., MENDLING, J., REIJERS, H. A. **Fundamentals of business process management**. Heidelberg: Springer, 2013.

FORD, R. C., BACH, S. A. Measuring hotel service quality: tools for gaining the competitive edge. **Hospitality Review**, v. 15, n. 1, p. 8, 1997.

FRATE, F.; da SILVA, T. L. Exigência do novo perfil profissional nas corporações: o intra-empendedor. **South American Development Society Journal**, v. 3, n. 9, p. 126, 2017.

GLOBAL Information Technology Report 2014. **World Economic Forum**. Disponível em:
<http://ww3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2014.

GUESS, G. M. Book Review (Working with the grain: integrating governance and growth in development strategies. By Brian Levy - New York: Oxford University Press, 2014). **Public Administration and Development**, v. 35, Issue 1, p. 61-63, 2015. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/pad.1707/epdf>>. Acesso em: 29 April 2015.

GUIA de implementação da lei geral da micro e pequenas empresas. Sebrae. Disponível em: <<http://www.portaldodesenvolvimento.org.br/guia-da-lei-geral-e-dicionario-do-desenvolvimento-local-reforcam-atuacao-do-agente/>>. Acesso em: 15 jun. 2014.

HOUY, C.; FETTKE, P.; LOOS, P. Empirical research in business process management: analysis of an emerging field of research. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 619-661, 2010.

JAFARI, H.; NYBERG, A.; HILLETOTH, P. Postponement and logistics flexibility in retailing: a multiple case study from Sweden. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 3, p. 445-465, 2016.

KUO, Y.; YANG, T.; PARKER, D.; SUNG, C.-H. Integration of customer and supplier flexibility in a make-to-order industry. **Industrial Management & Data Systems**, v. 116, n. 2, p. 213-235, 2016.

MARJANOVIC, O.; FREEZE, R. Knowledge Intensive Business Processes: Theoretical Foundations and Research Challenges. In: Hawaii International Conference on System Sciences, 44., **Proceedings...** Hawaii: 2011.

MELÃO, N.; PIDD, M. Use of business process simulation: a survey of practitioners. **Journal of the Operational Research Society**, v. 54, n. 1, p. 2-10, 2003.

MORALES, S. A. Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores. 2004. 199f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87913>>. Acesso em: 23 nov. 2014.

NIKOLOVA-ALEXIEVA, V. Exploring the state of business processes management in the Bulgarian enterprises. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 62, p. 1350-1354, 2012.

PARDILLO, Y.; GÓMEZ, M. Modelo de diseño de nodos de integración en las cadenas de suministro. **Revista de Ingeniería Industrial**, v. 34, n. 1, p.96-107, 2013.

PERFIL do Município. CAGED – Cadastro Geral de empregados e Desempregados. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php>. Acesso em: 11 jun. 2014.

POURMIRZA, S.; PETERS, S.; DIJKMAN, R.; GREFEN, P. A systematic literature review on the architecture of business process management systems. **Information Systems**, v. 66, p. 43-58, 2017.

PREFEITURA lança ferramenta ONLINE e emitirá Alvará em 30 minutos. Maringá – PR – Brasil. Disponível em <<http://www2.maringa.pr.gov.br/site/index.php?sessao=196cf6c6795519&id=21421>>. Acesso em: 14 jun. 2014.

QUANTO Custa Abrir Uma Empresa No Brasil. Federação das Industrias do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.firjan.org.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=2C908CEC29FF3435012A00D65B0C1C3D>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

RAHIMI, F.; MØLLER, C.; HVAM, L. Business process management and IT management: the missing integration. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 1, p. 142-154, 2016.

SMITH, W.; CHIMUCHEKA, T. Entrepreneurship, Economic Growth and Entrepreneurship Theories. **Mediterranean Journal of Social Sciences**, v. 5, n. 14, p. 160, jul. 2014. Disponível em: <<http://mcserg.ervinhatibi.com/journal/index.php/mjss/article/view/3141/3097>>. Acesso em: 18 nov. 2014

SOUZA, S. A. A Introdução do empreendedorismo como componente curricular na educação brasileira: Primeiras considerações. In: ANPAE – Congresso Ibero Americano de Política e Administração da Educação, III., **Proceedings...** Zaragoza-Espanha, 2012. Disponível em: <<http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/publicacao.html>>. Acesso em: 28 nov. 2014

STARTING A BUSINESS. **The US Small Business Administration**. Disponível em: <<http://www.sba.gov/category/navigation-structure/starting-managing-business/starting-business>>. Acesso em: 24 jun. 014.

VOM BROCKE, J.; ZELT, S.; SCHMIEDEL, T. On the role of context in business process management. 2016. **International Journal of Information Management**, v. 36, p. 486-495, 2016.

WORLD BANK - **Doing Business 2014**. Understanding the regulations for small and médium enterprises. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB14-Full-Report.pdf>>. Acesso em: 12 June 2014.

WORLD BANK - **Doing Business 2018**. Understanding the regulations for small and medium enterprises. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB2018-Full-Report.pdf>>. Acesso em: 2 jun. 2018.

ZHANG, Q.; TSENG, M. M. Modelling and integration of flexibility in the order commitment process for high mix low volume production. **International Journal of Production Research**, v. 47, n. 22, p. 6397-6416, 2009.