

O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial

Lourenço Costa (UTF-PR) lourenco@cefetes.br
João Luiz Kovalski (UTF-PR) kovalski@pg.cefetpr.br
Luiz Alberto Pilatti (UTF-PR) lapilatti@pg.cefetpr.br
Thalmo de Paiva Coelho Jr. (CEFET-ES) thalmo@cefetes.br

Resumo: *Este artigo apresenta uma visão de como o gerenciamento de processos de negócio pode contribuir para a gestão empresarial e como este interage com os objetivos estratégicos das organizações. São apresentados dois casos de sucesso de duas empresas que implantaram o conceito de BPM nos seus processos-chaves de negócio.*

Palavras-chave: *Processos de Negócio; Gestão de Processos; Gestão Empresarial.*

1. Introdução

A partir da década de 1990, as organizações têm experimentado uma evolução em termos de modelos estruturais e tecnológicos, trazendo como novos paradigmas as mudanças e o conhecimento. Esse fato tem exigido uma nova postura nos estilos pessoal e gerencial, voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Não exatamente abandonando a estrutura de funções na empresa, como menciona MARANHÃO & MACIEIRA (2004), mas reduzindo a sua importância, as empresas contemporâneas estão gradualmente passando a se organizar de forma orientada aos processos que as permeiam, acompanhando a lógica dos mesmos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional. Diante dessa tendência, vem crescendo no meio empresarial a prática do Gerenciamento de Processos de Negócio (*Business Process Management – BPM*) como uma forma de gerenciamento e controle das organizações.

Vários fatores são cruciais para o sucesso do BPM, mas que também podem complicar ou impedir sua implementação. Entre outros fatores de sucesso críticos, comumente mencionados, estão a mudança organizacional e cultural, o alinhamento da abordagem do BPM com as metas e estratégias corporativas, o enfoque no cliente e suas exigências, as medições do processo e melhorias, a necessidade de uma abordagem estruturada para o BPM, o compromisso da alta administração, o *benchmarking*, os sistemas de informação dos processos, a infra-estrutura e o realinhamento (ARMISTEAD & MACHIN, 1997).

A implementação efetiva de uma solução de Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) requer elementos estratégicos e de tecnologia. Um dos principais benefícios que as organizações ganham com um sistema completamente integrado e implementado é o alinhamento da estratégia empresarial e a infra-estrutura de tecnologia na qual são construídos os negócios.

O objetivo desse artigo é mostrar como o BPM tem sido utilizado para apoiar esse alinhamento entre as metas estratégicas e as infra-estruturas de tecnologia que dão suporte à visão de processos das organizações. Para tal, apresentaremos dois casos de sucesso, em que as técnicas do BPM foram implantadas em empresas de setores distintos

2. A gestão empresarial

Sabe-se que do taylorismo/fordismo aos dias de hoje, passando pelo modelo japonês de produção, os gestores industriais debruçaram-se na busca de uma gestão empresarial que

conduzisse a organização ao nível competitivo face ao crescente consumo especializado da sociedade durante o século XX.

De fato, o aumento na complexidade dos mercados, devido ao contexto social que dia a dia mescla-se numa tendência de dinâmicas inovativas, globalização e elevação de poder dos atores sociais, conduz a gestão empresarial a focar suas ações em estratégias dinâmicas, onde a empresa passa a ser modelada, via organização por processo, sob uma proposta de um sistema aberto, em que mais se preocupa com fluxos do que com operações isoladas de produção.

Assim, a gestão passou reconhecer que gerenciamento do processo deve se fundamentar na interações intra e extra organização de forma a entregar ao cliente final um produto com valor agregado reconhecido pelo mesmo.

A modelagem da empresa passa então a ser uma condição *sinequanon* na tendência da gestão empresarial atual de forma tal que permita:

a construção de representações (parciais ou totais) de uma organização ou de uma cadeia produtiva, marcadas pelos objetivos e pontos de vista específicos de seus autores, que servem de referência para a comunicação e a tomada de decisões (VALLE, 2006)

Desta forma, toda a implantação de um sistema de gestão integrada passa a ter como ponto de partida a modelagem de processo, assim como todas as decisões estratégicas passam também a ser apoiadas em um bom sistema de BPM.

3. Estratégia empresarial

O termo estratégia teve origem no vocabulário militar e era usado para designar a qualidade e habilidade dos generais na condução de suas campanhas militares. Essa palavra esteve quase sempre relacionada a situações políticas, militares e competitivas.

No contexto empresarial, o conceito de estratégia não foge muito dos princípios básicos do âmbito militar (SERRA, TORRES e TORRES, 2003). Estratégia empresarial corresponde ao conjunto de atividades desempenhadas por uma organização que busca a máxima eficiência no alcance de seus objetivos, ou seja, que rumo sempre na direção do sucesso. Essas atividades devem fazer parte de um processo contínuo e iterativo, de forma que a organização esteja sempre integrada a seu ambiente, que por sua vez está em constante transformação. Isso exige por parte das empresas a realização de manobras importantíssimas para que as metas sempre sejam alcançadas. A dinâmica do mercado e as constantes evoluções sociais e tecnológicas direcionam as novas regras do mercado. Sendo assim, de um modo geral as organizações podem diferenciar-se das demais e exigirem que os clientes paguem um preço mais alto por seus produtos, ou ainda, trabalhar de modo a oferecer custos mais baixos como forma de ganhar competitividade frente a seus concorrentes.

Porter (1980) define estratégia empresarial como uma fórmula abrangente de como um negócio vai competir no mercado, quais deveriam ser suas metas e que políticas serão necessárias para levar a cabo estas metas. Mas, para que os objetivos estratégicos de uma organização sejam alcançados, é necessário um alinhamento das metas estratégicas e gerenciais.

Segundo Harmon (2003), nos anos 90, surgiu uma nova abordagem de como são alinhadas metas estratégicas e metas administrativas. Essa abordagem consiste nas seguintes etapas:

- a) Determinar a estratégia da corporação;
- b) Estabelecer metas corporativas para a estratégia;
- c) Converter metas corporativas em objetivos para processos trans-funcionais;

- d) Converter objetivos de processos em objetivos de sub-processos ou atividades e atribuí-los aos gerentes departamentais ou funcionais, responsáveis pelos sub-processos ou atividades;
- e) Estabelecer medidas para confrontar o desempenho gerencial com os objetivos de trabalho.

As empresas que são fundamentadas em estratégias necessitam que todos os funcionários tenham bastante clareza sobre a estratégia adotada e possam desenvolver suas atividades no dia-a-dia contribuindo para o sucesso da estratégia. Dessa forma, os gestores das empresas podem utilizar ferramentas como o *Balanced Scorecard* para promover a comunicação da estratégia nos departamentos e educar a empresa para a condução da mesma.

É interessante salientar que nessa abordagem a ênfase não está no sucesso departamental, mas no sucesso do processo, cujo princípio está na monitoração do fluxo do processo levando-se em consideração as partes envolvidas intra e extra-organizacional. Dessa forma, essa abordagem faz com que os gerentes deixem de pensar em como maximizar desempenho departamental e, ao invés, passem a focar em como maximizar o desempenho dos processos que eles suportam.

4. Como o BPM se insere na gestão estratégica empresarial

As organizações têm percebido cada vez mais que os seus processos de negócio lhes oferecem vantagens competitivas. Atualmente, para serem efetivas, as organizações devem ser capazes de definir, analisar, melhorar, medir e controlar os seus processos.

Segundo Larson & Larson (2005), existem dois modos de realizar trabalho em uma organização: através de projetos ou de processos. Considerando que o gerenciamento de projeto é o planejamento e execução de esforços temporários para produzir algo de valor, o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) emprega técnicas e sistemas para ajudar uma organização a supervisionar continuamente processos e aumentar a eficiência enquanto eles reproduzem algo de valor. Enquanto projetos são sempre temporários, processos podem ser contínuos e repetitivos.

Organizações orientadas a processos mudam seus objetivos para melhor apoiar os processos que as conduzem. Por exemplo, se reduzir o *lead-time* de três dias para um dia é um objetivo de uma companhia, ao invés de iniciar um projeto para cumprir o objetivo, a organização deveria identificar seus processos e então iniciar um projeto para melhorá-los. Isso diminuiria o tempo de produção e alcançaria o objetivo esperado. Concluindo, projetos são necessários para apoiar processos, e processos aumentam a eficiência em alcançar metas empresariais.

Simões (2006) afirma que “das estratégias que falham, 90% falham porque a empresa não conseguiu implementá-las corretamente, ou seja, não conseguiu fazer com que os processos espelhassem a estratégia”.

No nível estratégico do BPM, são montadas as estratégias dos processos a fim de que estas estejam alinhadas com as estratégias da organização, pois, para administrar novas e rápidas mudanças nas áreas empresariais, é de importância extrema unir processos de negócio com estratégias corporativas. Nesse nível, são definidas as estratégias de melhoria ou inovação dos processos da empresa, indicando a arquitetura dos novos processos e das aplicações que darão suporte a esses processos. A partir da análise dos dados levantados é montada a especificação do novo processo ou da melhoria/inovação do processo existente.

Os fatores de sucesso em utilizar uma ferramenta estratégica não se resumem apenas no envolvimento da alta gerência, mas também na integração dos empregados, através de uma comunicação adequada. Um elemento adicional de grande influência é o amadurecimento do gerenciamento da mudança contínua, pois repensar processos empresariais e seus

realinhamentos completa o ciclo do BPM. Assim, após completar o gerenciamento da mudança, a estratégia é revisada para a nova realidade e, se necessário, atualizada.

Na administração de empresas moderna, os processos empresariais são os condutores operacionais das organizações, exigindo uma administração pró-ativa desses processos. Há alguns anos atrás, metas estratégicas só poderiam ser monitoradas quando os próximos resultados trimestrais fossem publicados. Porém, o gerenciamento do desempenho dos processos monitora continuamente os objetivos fixados e fornece alertas de divergências com o que foi planejado, indicando medidas a serem implementadas. Assim, as organizações alcançam uma qualidade de processo melhorada, que tem um impacto direto nos resultados da corporação. O monitoramento contínuo de processos de negócio atual diminui a distância entre a estratégia organizacional e sua implementação operacional.

Um monitoramento efetivo é obtido quando existem bons Indicadores de Desempenho (IDs). Para Maranhão e Macieira (2004), indicadores de desempenho são dados objetivos que descrevem uma situação, sob o ponto de vista quantitativo. A forma mais adequada para estabelecer um ID é inicialmente definir o objetivo que se quer para um evento, o qual nos informa com clareza o que vamos medir e onde queremos chegar. Assim, o ID permitirá avaliar ou medir o grau em que o objetivo estabelecido está sendo alcançado.

Uma preocupação das organizações atuais é o fato de terem que conciliar os indicadores estratégicos, provenientes principalmente de iniciativas do BSC (*Balanced Scorecard*), com os indicadores de desempenho dos processos, formatados a partir de iniciativas de implantação do BPM.

Cossi (2006) afirma que:

“Este alinhamento tem se mostrado muito crítico, pois é fundamental que as iniciativas e ações ligadas às estratégias e aos processos estejam convergindo para resultados sinérgicos. Há uma tendência natural em tratar os indicadores estratégicos em um nível mais alto, impondo-lhes uma característica mais de resultado do negócio, e os indicadores de processo com uma característica mais operacional, ou seja, mais ligados à eficiência em si.”

Na realidade, os indicadores estratégicos devem mostrar tendências, enquanto os indicadores de processos devem mostrar resultados.

5. Casos de sucesso

Apresentamos dois casos de sucesso, em que as técnicas do BPM foram implantadas em empresas de setores distintos, apresentando resultados alcançados.

5.1 CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos

A CPTM é uma empresa de prestação de serviço de transporte público ao cidadão da região metropolitana de São Paulo. A rede metropolitana da CPTM possui 6 linhas de trens que totalizam 253,2 Km de extensão e atendem 22 municípios. No ano de 2005 foram transportados 390 milhões de passageiros.

Com o objetivo de mapear seus processos produtivos e acompanhar, em tempo real, os indicadores de desempenho que geram impacto nos serviços, a CPTM resolveu investir em uma ferramenta de BPM.

Dentro do programa de gestão corporativa, a CPTM possui nove atributos de serviço sobre os quais mantém o foco corporativo: regularidade, confiabilidade, atendimento, segurança pública operacional, segurança operacional, rapidez, conforto, utilidade e preço. O Quadro 1 apresenta os indicadores de desempenho principais de cada atributo de serviço.

QUADRO 1 – Indicadores de desempenho por atributo de serviço

Atributo de Serviço	Indicador de Desempenho	Descrição
Regularidade	Intervalo entre Trens	Mede o cumprimento dos intervalos entre trens nos picos e vales através da relação entre os intervalos registrados e os programados, considerando a faixa de incidência de intervalos na faixa A: Intervalo nominal +/- 15 %.
Confiabilidade	Passageiros Prejudicados	Mede a quantidade de passageiros prejudicados num tempo de espera superior a 1,5 intervalos programado nos horários de pico e vale.
Segurança pública operacional	Ocorrências de Segurança Pública por Milhão de Passageiros Transportados	Mede a quantidade de ocorrências de segurança pública por milhão de passageiros transportados.
Segurança operacional	Acidentes com Usuários	Mede a quantidade de ocorrências de segurança operacional que provoquem acidentes com usuários.
Atendimento	Manifestações Reclamatórias de Usuários	Mede o grau de insatisfação dos usuários referentes a manifestações reclamatórias por milhão de passageiros pagantes.

Fonte: CPTM (2006)

Para atender tais objetivos, a organização possui uma série de processos-chave de negócios e a escolha do processo de suprimentos para a implementação do BPM deve-se ao fato de que o produto de ERP (*Enterprise Resource Planning*) que a empresa utiliza não contempla o processo de aquisições utilizando os princípios da Lei de Licitações Públicas Nº 8.666. Além disso, os atributos de serviço de regularidade e disponibilidade, principalmente, ancoram sobre o processo de suprimentos para serem bem sucedidos.

O projeto de implantação da gestão por processos na CPTM obedeceu as seguintes fases:

- 1º Passo - Análise dos softwares/ferramentas para a Gestão de Processos e confecção de protótipos;
- 2º Passo - Contratação de uma empresa para a aquisição da ferramenta de BPMS e que oferecesse consultoria para implantação;
- 3º Passo - Escolha de um processo interfuncional de grande impacto: “Compras e Contratação de Serviços”, envolvendo 12 gerências e 10 departamentos;
- 4º Passo - Mapeamento, documentação, diagnóstico, modelagem BPM, circuito de reuniões de validação do modelo;
- 5º Passo - Desenvolvimento do produto automatizado: desenho de telas e componentes para interação das áreas envolvidas;
- 6º Passo - Integração com sistemas e geração de indicadores de desempenho (necessários à qualidade do processo);
- 7º Passo - Testes;
- 8º Passo - Treinamento dos usuários na aplicação;
- 9º Passo - Implantação em produção e medição efetiva de resultados.

A implantação do BPM se iniciou com uma avaliação dos principais produtos de BPMS (*Business Process Management System*) do mercado, onde foram contemplados os quesitos tecnológicos que a solução deveria atender.

A Figura 1 mostra a interação entre o processo mapeado, os departamentos envolvidos e o produto de ERP utilizado na organização.

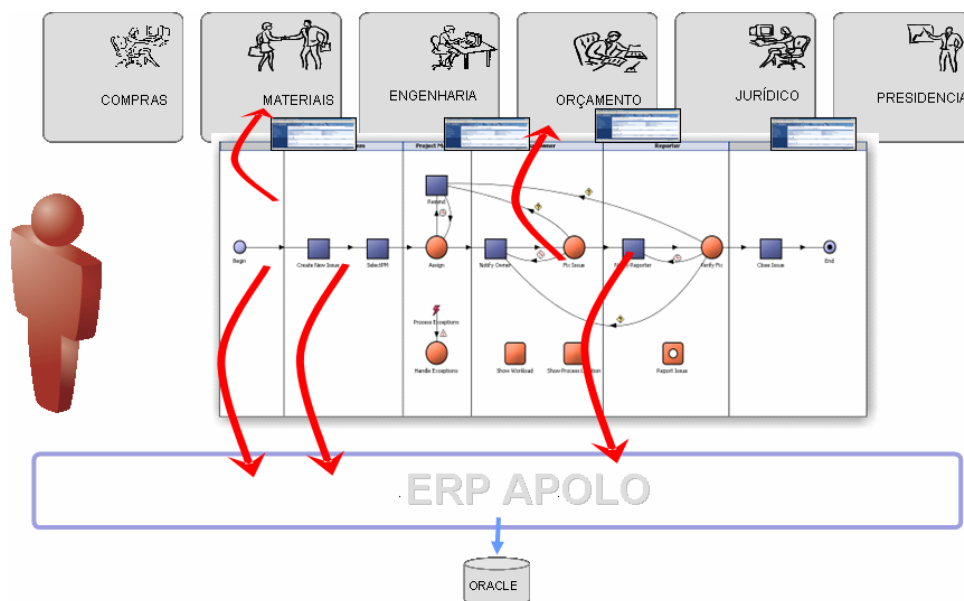


FIGURA 1 – Integração do processo mapeado com os departamentos e sistemas
Fonte: CPTM (2006)

Os indicadores de desempenho levantados são coletados automaticamente pelo sistema de gestão implantado e permitem corrigir gargalos, através de uma visão das instâncias em andamento, além de possibilitar melhoria no processo, através da análise do histórico. Na Figura 2 pode-se ver uma tela do sistema de BPMS implantado, apresentando alguns indicadores de desempenho.

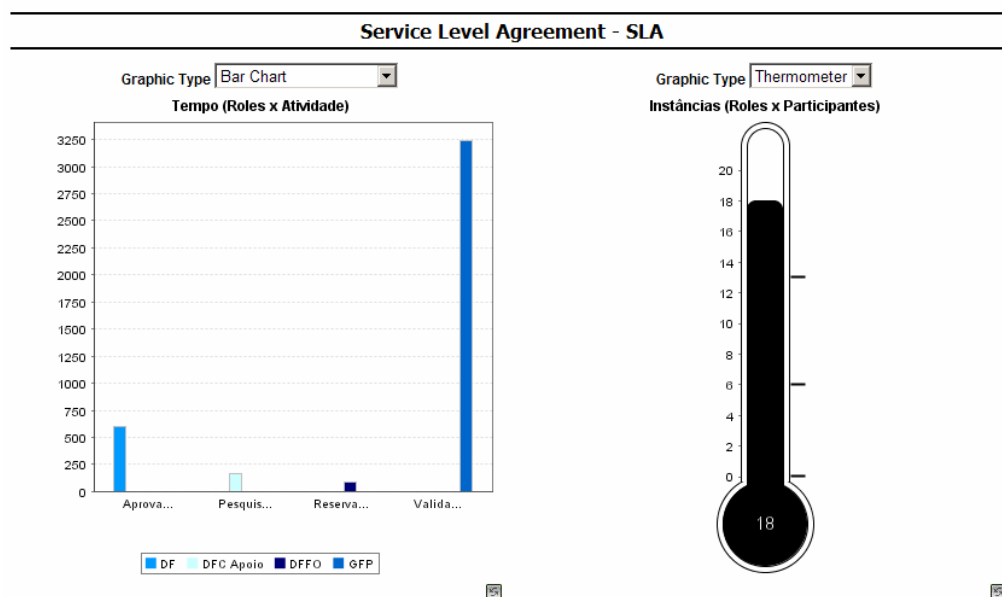


FIGURA 2 – Tela do BPMS apresentando graficamente alguns indicadores
Fonte: CPTM (2006)

A solução começou a ser implantada em julho de 2005 com a meta de encerrar em

fevereiro de 2006, mas em função da complexidade da solução, suas integrações com outros processos contemplados no ERP e o grande número de usuários envolvidos, até a presente data ainda não foi concluída, estando em fase de finalização.

A principal dificuldade apontada na implantação do BPM recai sobre a forma de interagir com a nova tecnologia. Ela insere os usuários diretamente no processo, e isso, além de padronizar as tarefas, permite a rastreabilidade, mostrando os pontos de conflitos. Outra dificuldade encontrada é a falta de profissionais competentes para desenvolver nas ferramentas existentes. O mercado fornecedor ainda é muito incipiente.

As oportunidades vislumbradas na implantação da Gestão por Processos na CPTM podem ser assim resumidas:

- Redução do ciclo de suprimentos, compras e contratação – Confiabilidade;
- Integração de pessoas, sistemas e processos – Cultura;
- Padronização dos processos transformando o conhecimento tácito em conhecimento explícito – Padronização;
- Mudança de abordagem tecnológica no mapeamento e informatização do processo – Tecnologia;
- Gestão das solicitações de comercialização, compras e contratação com indicadores de desempenho – Gestão.

Embora ainda sem resultados quantitativos, essa implantação contribuiu muito para a inserção do conceito de gestão por processos na CPTM.

A perspectiva futura quanto ao uso do BPM na CPTM é de continuar com a implantação desse conceito para os demais processos-chave da empresa. O objetivo final é de que o BPM seja uma camada acima do ERP, fazendo a integração das tarefas transacionais com BI (*Business Intelligence*).

5.2 ABC Crédito Imobiliário

Este estudo de caso foi apresentado na dissertação de mestrado intitulada “Gestão de Processos Aplicada à Prática: Estudo de Caso”, pela Universidade Estadual de Campinas, por Alexandre Beduschi, em 23/12/2004 (BEDUSCHI, 2004).

O autor apresenta um estudo de caso de uma empresa denominada **ABC Crédito Imobiliário**, que trabalha com créditos imobiliários e bens imóveis, próprios ou de terceiros. A ABC, após sofrer uma intervenção do Banco Central e passar por uma série de problemas judiciais e administrativos, necessitava de uma profunda transformação empresarial.

O projeto de transformação da empresa, que iniciou em fevereiro de 2003, foi desenvolvido na matriz (São Paulo) e em suas filiais (Santa Catarina e Rio Grande do Sul) e compreendeu nove meses, com a participação intensa da consultoria e capacitação de uma equipe da empresa.

Segundo o autor, “para a condução da ABC a uma filosofia de gestão baseada em processos, criou-se um projeto com duas fases e objetivos específicos, sendo que dois meses foram utilizados para fase I e os meses restantes para a fase II.” (BEDUSCHI, 2004).

A Figura 3 apresenta as etapas do projeto e as suas subdivisões. Pode-se observar que o projeto envolveu desde o entendimento da estratégia atual até a implementação da nova estrutura.

Beduschi (2004) relata que “por tratar-se de empresa em segmento industrial e profissional tradicionais, a necessidade de uma sistemática moderna para planejamento estratégico era algo que se desconhecia. Mudar a cultura da empresa para que a mesma passasse a operar segundo a visão horizontal de processos era, então, algo inimaginável pelo corpo funcional da empresa”.

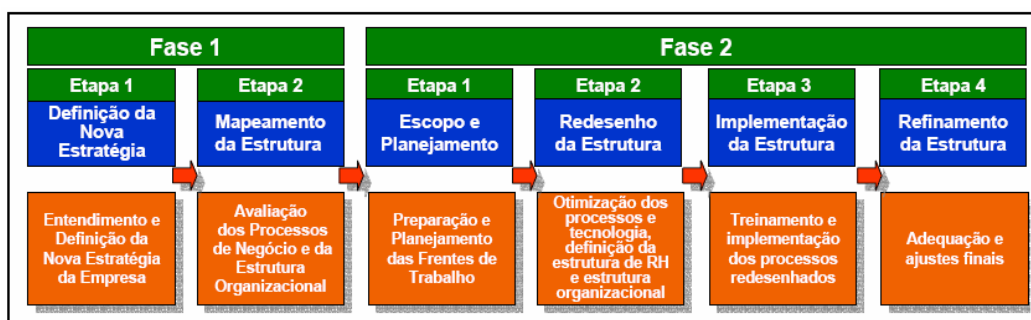


FIGURA 3 – Visão geral do projeto
Fonte: BEDUSCHI (2004)

A primeira ação desenvolvida dentro do projeto foi traçar o planejamento estratégico da empresa, utilizando-se a metodologia apresentada na Figura 4.

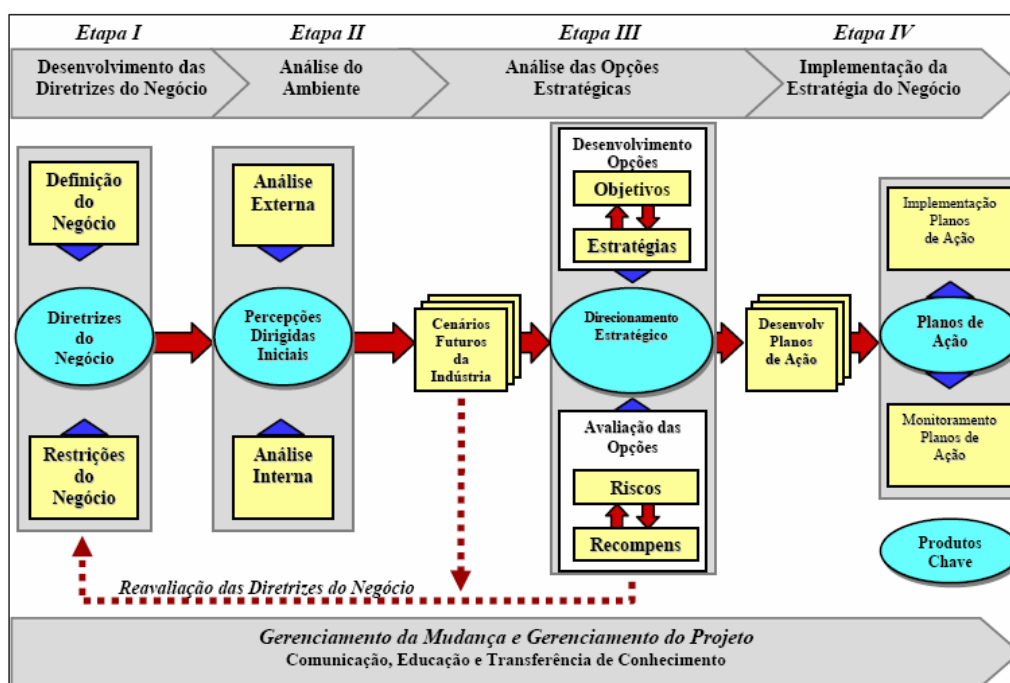


FIGURA 4 – Visão geral da metodologia
Fonte: Deloitte (2002)

Na etapa de mapeamento dos processos, foram mapeados 12 (doze) processos que se subdividiram em 89 (oitenta e nove) sub-processos, demonstrando e comprovando uma intensa fragmentação das atividades. Esses processos foram analisados e redesenhados para estarem alinhados às novas diretrizes estratégicas da empresa.

A etapa de implementação “tratou da desmistificação cultural dos profissionais da empresa, diretores, gerentes e analistas, de que é possível rever a concepção do negócio da empresa e promover uma profunda mudança na forma com que essa conduz suas atividades.” (BEDUSCHI, 2004).

Na conclusão, o autor afirma que “na empresa estudada, os sistemas de medição eram, no mínimo, ineficientes (se não inexistentes) e, seguramente, ela não dispunha de qualquer método para constituir um novo modelo através da transformação de sua estratégia, processos, tecnologia e pessoas: os três pilares de sustentação de qualquer empresa.” (BEDUSCHI, 2004).

E acrescenta:

“Independente do projeto contratado pela ABC, um resultado final positivo era absolutamente necessário, não somente sob o ponto de vista do projeto e do estudo de caso, mas especialmente sob o ponto de recuperação financeira da empresa. Depois de finalizado o projeto formalmente, a empresa somente recuperou sua capacidade de fluxo de caixa em janeiro de 2004 o que comprova quão moroso e disciplinado é o ajuste de uma empresa que, em verdade, está reaprendendo a ser organizar (...) A metodologia enfatiza a necessidade de continuidade nas mudanças para que a organização baseada na gestão de processos prevaleça sobre a organização tradicional.”

8. Considerações finais

A implantação de um sistema de BPM deve estar intrinsecamente ligada aos objetivos estratégicos da empresa, de forma a dar suporte e consolidar esses objetivos. A escolha dos processos-chaves também deve seguir essa orientação, operacionalizando a aquisição e o acompanhamento dos indicadores de desempenho dos processos.

O BPM, quando implementado de forma consistente, fornece subsídios através de indicadores de desempenho para que os objetivos estratégicos das organizações sejam alcançados.

3. Referências Bibliográficas

- ARMISTEAD, C., & MACHIN, S. **Implications of business process management for operations management**. International Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.
- DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Pesquisa de Salários e Benefícios (Cargos Executivos)**. Maio, 2002.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 1, Jan./Mar., 2000.
- CPTM - COMPANHIA PAULISTA DE TRENS METROPOLITANOS. **Gestão Corporativa para a Prestação de Serviço do Trem Metropolitano**. Abril, 2006.
- COSSI, L. F. **A gestão de desempenho dos processos e os indicadores estratégicos**. Disponível em: <<http://thebpmexperience.wordpress.com/tag/bpm/page/2/>>. Acesso em: 04 junho 2006.
- LARSON, E. & LARSON, R. **BPM: An Analytical Perspective**. Disponível em: <<http://www.bpm.com/FeatureRO.asp?FeatureId=174>>. Acesso em: 03 junho 2006.
- MARANHÃO, M. & MACIEIRA, M. E. B. **O processo nosso de cada dia: Modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004.
- OSSAMU, C. **Processos nos Trilhos**. Info Canal. São Paulo, p. 46-47, Fevereiro, 2006.
- PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Free Press, 1980.
- SERRA, F., TORRES, M. & TORRES, A. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Reichmann & Affonso Editores: Rio de Janeiro, 2003.
- SIMÕES, M. **O império dos processos**. Informática Hoje. São Paulo, Edição 586, p. 8-13, Maio, 2006.
- VALLE, R. **Um século de razão na fábrica: o encontro entre as racionalidades técnica e comunicativa na “Sociedade do Conhecimento” e da “Globalização”**. No prelo.