

Classificação dos Processos de Negócios e Business Process Management (BPM)

APRENDER OS DIFERENTES TIPOS DE PROCESSOS E COMO TRATAR CADA UM DELES DE FORMA ESPECÍFICA. CONHECER OS CONCEITOS E OS PRINCÍPIOS UTILIZADOS PELO BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT) NAS ORGANIZAÇÕES.

AUTOR(A): PROF. EDSON TOSHIO NAKAGAVA TOBIAS DA SILVA

Classificação dos Processos de Negócio

É preciso conhecer como o BPM CBOK define alguns dos termos mais usados em todo o livro, a fim de que exista um entendimento comum quando eles são citados e utilizados dentro das empresas. A seguir, veremos as definições de negócio, processo e processo de negócio, detalhando os seus três tipos (ABPMP, 2013):

Negócio

Grupo de pessoas que trabalham de forma integrada para entregar valor aos seus clientes, gerando retorno às partes interessadas. O Negócio pode se referir a organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de mercado.

Processo



Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

(ABPMP, 2013, P. 35)

Processo de Negócio

É um trabalho ponta a ponta, que pode ser interfuncional ou interorganizacional, o qual entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

Obs: O trabalho ponta a ponta interfuncional significa que todo o trabalho realizado cruza limites funcionais, ou seja, cruza departamentos de diversas áreas ou setores de uma empresa, sempre buscando entregar valor para os clientes.

De acordo com a ABPMP (2013), os processos de negócio de uma empresa podem ser classificados em três tipos, a saber:

1. Processo primário
2. Processo de suporte
3. Processo de gerenciamento

Veremos a seguir as características de cada um deles:

1. Processo primário

Segundo a ABPMP (2013), é um processo que agrega valor diretamente para o cliente, pois estão diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.

O processo primário tem a característica de ser interfuncional ponta a ponta, ou seja, ele flui através de áreas funcionais, mas também pode ser interorganizacional ponta a ponta, isto é, ele pode fluir entre organizações, sendo processos essenciais que uma empresa executa para cumprir a sua missão.

Assim, as atividades que imediatamente influenciam e impactam a experiência direta com o cliente são partes do processo primário; já as atividades que influenciam e impactam, mas não de forma imediata, podem ser consideradas como parte de processos de suporte (ABPMP, 2013).

Exemplos:

- Desenvolver a visão e a estratégia organizacional
- Fazer marketing
- Vender produtos
- Prestar serviços

2. Processo de suporte

Para a ABPMP (2013), esse tipo de processo serve de apoio aos processos primários, bem como a outros processos de suporte, os chamados processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos. Além disso, pode apoiar os processos de gerenciamento, que serão vistos em breve. Os processos de suporte são frequentemente interfuncionais.

O que difere os processos primários e os de suporte é que os processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes, o que não quer dizer que sejam menos importantes para a organização. Como os processos de suporte aumentam a efetividade na realização dos processos primários, eles podem ser considerados como fundamentais e estratégicos para a organização (ABPMP, 2013).

Exemplo:

Em uma fábrica de automóveis, do ponto de vista do cliente sendo o consumidor final, a montagem do veículo não seria um processo primário, mas sim um processo de suporte. Assim, se algum evento fizesse com que a produção dos veículos fosse interrompida, os clientes não seriam afetados imediatamente, levando muito tempo para perceber tal fato, pois os estoques existentes nas fábricas e nas concessionárias supririam as necessidades do mercado por um bom período de tempo.

3. Processo de gerenciamento

Para ABPMP (2013), a medição, o monitoramento e o controle das atividades, bem como a administração do negócio fazem parte dos processos de gerenciamento. Esses processos podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais e também não agregam valor diretamente aos clientes. Porém, são necessários para assegurar que a empresa opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

Exemplo:

A própria disciplina de BPM é um exemplo de processo de gerenciamento, pois é constituída por processos que existem exclusivamente com a finalidade de desenhar, implementar, monitorar, controlar e melhorar continuamente outros processos de negócio.

Business Process Management (BPM)

De acordo com a ABPMP (2013), BPM pode ser definido da seguinte forma:



Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - *Business Process Management*) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

(ABPMP, 2013, P. 40)

Para Cruz (2010), BPM não se trata de apenas uma coisa, mas sim de um conjunto de vários elementos, além de conceitos e metodologias que tratam os processos de negócio de forma holística.

Assim, BPM enxerga os processos de negócio como ativos da organização. Entende-se que os objetivos organizacionais podem ser alcançados através de atividades que envolvem a definição, o desenho, o controle e a transformação contínua de processos de negócio. É importante salientar que a tecnologia utilizada em BPM serve apenas como apoio e não como liderança na sua implantação. Além disso, BPM é uma decisão estratégica e deve ter o apoio da alta direção, de modo a promover as novas práticas por processos na cultura organizacional (ABPMP, 2013).



Legenda: BPM E ATIVIDADES RELACIONADAS

Com BPM, a habilidade de mudar o processo passa a ser mais importante do que a habilidade para criá-lo. Isso porque a mudança gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, melhorada de forma contínua e, assim, otimizada. Por ser uma disciplina gerencial, o BPM faz com que a transformação das empresas deixe de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis, trabalhando com indicadores predefinidos, mas que também podem ser alterados de acordo com a necessidade vigente (BALDAM et al, 2007).

Segundo Baldam et al (2007), os motivos que têm levado as organizações a adotarem o BPM incluem:

- A hipercompetitividade mundial.
- O crescimento da complexidade que envolve as empresas.
- A maior exigência de transparência nos negócios aos atores envolvidos, tais como acionistas, imprensa, etc.
- O maior uso das tecnologias informáticas que permitem transações entre empresas através da internet, como o *e-Business*.

Valores, crenças, liderança e cultura

A ABPMP (2013) afirma que os valores, crenças, liderança e cultura presentes em uma empresa influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso das iniciativas que ela empreende. Dessa forma, a organização precisa fornecer oportunidades a seus profissionais, com possibilidades de crescimento

pessoal e profissional, sempre enfatizando o compromisso com o valor do processo e do cliente como base da prática de BPM.

Fatores críticos de sucesso em implantações de BPM

Bardam et al (2007) juntaram opiniões de vários autores sobre os fatores essenciais que permitem que a implantação de BPM em uma empresa ocorra com sucesso, citando os seguintes:

1. Apoio da alta direção
2. Alinhamento do BPM à estratégia da empresa
3. O gerente de BPM deve possuir experiência e competências necessárias
4. Uma estrutura de orientação ao BPM que seja clara e objetiva
5. Tratar a gestão de mudanças como questão estratégica
6. Capacitação de pessoas envolvidas
7. Todos os projetos de processos devem ser iniciados e finalizados
8. Entendimento de que nenhum processo é estático. Uma empresa deve ter a habilidade de se adaptar às variações de mercado e de ambiente, a fim de que continue sendo bem sucedida
9. Ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual
10. Sempre demonstrar os benefícios alcançados, bem como a agregação de valor alcançada e como a estratégia da empresa está alinhada ao BPM



Legenda: BPM E RELACIONAMENTO COM AS PESSOAS ENVOLVIDAS NO PROCESSO

BPM traz vários benefícios às empresas que o implementam. Você verá a seguir um infográfico baseado no BPM CBOK 2013, contendo os benefícios que o BPM traz para a organização, para o cliente, para a gerência e para o ator de processo (ABPMP, 2013, p. 24).

Obs: O ator de processo é qualquer pessoa ou sistema que contribui diretamente na realização de atividades presentes no fluxo de processo.

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar os seus conhecimentos!

ATIVIDADE FINAL

É um trabalho ponta a ponta, que pode ser interfuncional ou interorganizacional, o qual entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

A qual conceito a afirmação acima se refere? Indique abaixo:

A. Negócio

- B. Estrutura Funcional
- C. Processo
- D. Estrutura Matricial
- E. Processo de Negócio

O BPM traz vários benefícios para a organização, para o cliente, para a gerência e para o ator de processo. Escolha a alternativa que contém o benefício relacionado à gerência:

- A. Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio.
- B. Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.
- C. Transformação dos processos impacta positivamente os clientes.
- D. Clareza de requisitos do ambiente de trabalho
- E. Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor.

Escolha a alternativa que apresenta um dos fatores críticos de sucesso para implantação de BPM nas empresas:

- A. Não é necessária a capacitação, uma vez que os processos já são conhecidos pelos envolvidos.
- B. Alinhamento do BPM à estratégia da empresa.
- C. Apoio da alta direção não é fator relevante, uma vez que a alta direção não alterará os seus processos de negócios.
- D. Todos os projetos de processos não têm fim, pois devido à melhoria contínua, não há motivos de se encerrar os projetos.
- E. A gestão de mudanças deve ser encarada como atividade para os níveis tático e operacional.

REFERÊNCIA

ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

BALDAM, Roquemar de Lima et al. Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

CRUZ, Tadeu. Business Process Management & Business Process Management Systems. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

