

Business Process Management: uma abordagem conceitual

Douglas Rafael Mohr (FAHOR) dm000638@fahor.com.br

Édio Polacinski (FAHOR) polacinskiedio@fahor.com.br

Anderson Dal Molin (FAHOR) anderson@fahor.com.br

Resumo

A busca constante pela excelência no atendimento de clientes, juntamente com a competitividade do mercado econômico mundial faz com que as empresas busquem a cada dia o máximo controle sobre seus processos. Este artigo trata de um ensaio teórico sobre a metodologia de BPM (Business Process Management) ou gestão de processos de negócio. Onde inicialmente foram coletados dados através de pesquisa da revisão bibliográfica. Em seguida foi feita uma análise do referencial teórico onde buscou-se uma visão geral do modelo BPM. Para finalmente reconhecer quais os benefícios que o modelo BPM pode possibilitar para as organizações.

Palavras chave: Sistemas, Informações, Gestão de Processos.

1. Introdução

A visão da metodologia de BPM (*Business Process Management*) ou gestão de processos de negócio, segundo Baldam *et al. apud* Castilho Júnior (2009) apresenta uma busca constante do aperfeiçoamento na qualidade dos produtos, onde o primeiro grande movimento de análise intensiva do processo, ocorreu tendo como inspiração o sucesso das indústrias japonesas.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é apresentar uma abordagem conceitual sobre BPM, através de um ensaio teórico, explorando o significado da metodologia, uma visão geral do modelo BPM, as características do mesmo e benefícios de sua aplicação.

Este artigo justifica-se pelo fato de promover a academia e ao leitor um conhecimento da metodologia BPM, através das teorias utilizadas na elaboração do mesmo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Tecnologias aplicadas aos sistemas de informações empresariais

Conforme Paixão (2006), os sistemas de informações gerenciais possuem os seguintes objetivos: coletar, processar e armazenar as atividades do cotidiano da empresa; manter um alto grau de precisão; assegurar a integridade dos dados e da informação; produzir documentos e relatórios em tempo; aumentar a eficiência do

trabalho; fornecer mais serviços melhorados; reduzir custo; aumentar a produtividade; gerar qualidade e satisfação do cliente; tornar as operações mais eficientes e eficazes e aperfeiçoar as previsões e planejamentos.

Neste contexto inicialmente apresenta-se uma breve síntese de algumas tecnologias aplicadas aos sistemas de informações gerenciais.

- ERP – *Enterprise Resource Planning*: São pacotes de softwares de gestão empresarial ou “sistemas integrados”, com recursos de automação e informatização, com o propósito de contribuir com a integração e o gerenciamento dos negócios empresariais. Para obter sucesso na implementação é necessário um envolvimento e conhecimento de todas as áreas que estarão executando atividades no sistema, assim como os investimentos em recursos de tecnologia da informação (TI), são importantes, para a obtenção de qualidade e produtividade dos processos. Neste contexto o sistema estando em condições técnicas de ser implementado, sem afetar negativamente as operações e os resultados esperados, os fatores que podem causar alguma preocupação, são a resistência a mudanças e o medo da substituição da mão-de-obra por parte dos colaboradores.
- BI – *Business Intelligence*: O sistema BI pode ser definido como “um processo de coleta, transformação, análise e distribuição de dados para melhorar a decisão dos negócios”, esta decisão é tomada a nível estratégico nas organizações, os profissionais fazem uso de sua experiência, levantando hipóteses para desenvolver uma perspectiva precisa do negócio, com isso o sistema de BI deve estar com os objetivos estratégicos da empresa.
- CRM – *Customer Relationship Management*: O CRM consiste em “capturar” os dados dos clientes, “consolidar” todos os dados capturados interna e externamente em um banco de dados central, “analisar” os dados consolidados, “distribuir” os resultados dessa análise aos vários pontos de contato com o cliente, e usar essa “informação” ao interagir com o cliente através de qualquer ponto de contato com a empresa, este conceito objetiva conhecer, conquistar e fidelizar, otimizando os processos agregando valor para os clientes, e com isso buscar um diferencial para a empresa.
- SCM – *Supply Chain Management*: SCM é a metodologia que alinha todas as atividades de produção do pedido a entrega de um produto, de forma concomitante e sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final, neste contexto as organizações partem para uma abordagem de excelência na cadeia de suprimentos, ou seja, existem critérios para que um determinado fornecedor faça parte da cadeia de suprimentos da empresa.
- Portais: Um portal é um site na internet que funciona como centro aglomerador e distribuidor de conteúdo para uma série de outros sites ou subsites dentro, e também fora, do domínio ou subdomínio da empresa gestora do portal. É um local central para disponibilizar todos os tipos de informações a um público variado. Os portais podem ser classificados como Horizontais que são portais da internet que trazem as mais variadas

informações para todo o tipo de público, ou podem ser Verticais, que são direcionados para um público específico. Os tipos de portais podem ser Empresariais, Fóruns e Transacionais.

- Redes Sociais: Uma rede social é uma estrutura social na “WEB” composta por pessoas (ou organizações, territórios, etc), designadas como nós, que estão conectadas por um ou vários tipos de relações, ou que partilham crenças, conhecimento ou prestígio, como exemplo de redes sociais podemos citar: *ORKUT, TWITTER, MYSPACE, FACEBOOK, YOUTUBE*.
- BPM – *Business Process Management*: É o enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentos, medir, monitorar, controlar e melhorar processos, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhadas com os objetivos estratégicos da organização, esta tecnologia pode ser aplicada a qualquer área.

Dentre as tecnologias apresentadas, neste artigo será abordado o BPM, conforme pode-se visualizar a partir do item 2.2.

2.2 Definição de BPM

Segundo Baldam *et al. apud* Castilho Júnior (2009) o conceito de BPM envolve a descoberta, o projeto e a entrega de processos de negócio. Nesta análise são apresentadas as visões do controle executivo, administrativo e supervisor dos processos envolvidos dentro da organização.

O BPM para May *apud* Castilho Júnior (2009) está representado pela completa mudança na necessidade de cultura para a forma colaborativa de relacionamento entre as diversas funções (processos) dentro da organização, com consumidores e fornecedores e a necessidade de revisão do processo negócio.

Conforme determina Kim *et al. apud* Castilho Júnior (2009) o BPM é considerado um modelo apropriado para a atualização do processo como centro das tendências, considerando o envolvimento das pessoas dentro das organizações.

Neste contexto o BPM é uma das principais práticas gerenciais que corroboram para o aumento e sustento da vantagem competitiva das organizações por propiciar o alinhamento dos negócios operacionais com as prioridades estratégicas organizacionais (Hung *apud* FORCELLINI 200-)

Harmon *apud* Costa (2008) propõe que BPM trata-se do alinhamento dos objetivos estratégicos da organização, projetando e implementando processos, estabelecendo sistemas de medidas para os mesmos, além de educar e organizar os administradores para que possam administrar efetivamente estes processos.

2.3 Evolução do modelo BPM

Smith e Fingar *apud* Costa (2008) descreveram a evolução da BPM, considerando três grandes movimentos. O primeiro surgiu na década de 1920, com a teoria de Frederick Taylor. Onde, os processos estavam implícitos nas práticas do trabalho e

poderiam ser colocados em manuais, chamada de “Métodos e Procedimentos”.

O segundo surgiu na última década, com os processos de reengenharia, principalmente motivados pelos trabalhos de Hammer, onde implantaram-se também os sistemas de gestão organizacional, tais como aplicações ERP (*Enterprise Resource Planning*).

Já o terceiro movimento de BPM, habilita as companhias e seus colaboradores a aperfeiçoarem os processos de negócios constantemente através de mudanças. Com processos de negócios ágeis, a cadeia de valores pode ser monitorada e continuamente melhorada, unificando técnicas de reengenharia de processos, de integração e administração empresarial formando assim, uma nova base para a construção de uma vantagem competitiva sustentável.

2.4 Objetivos e Características do BPM

Para Muehlen *apud* Costa (2008), a tarefa central na BPM é criar um alinhamento entre os elementos individuais dos processos: Entradas (informação e recursos), Saídas, Estrutura e Objetivos. Se o alinhamento entre estes componentes for conseguido, o desempenho total de todos os processos poderia ser aumentado em termos qualitativos e quantitativos.

Segundo Castilho Júnior (2009), a metodologia do BPM busca o entendimento geral dos processos organizacionais, ou o gerenciamento do processo organizacional, onde por sua vez permite um melhor entendimento de suas características voltadas para a melhoria contínua dos resultados esperados, gerando um retorno mais atrativo para a empresa em sua aplicação funcional.

Neste contexto vários fatores são cruciais para o sucesso do BPM, mas que também podem complicar ou impedir sua implementação. Entre eles os mais críticos são, 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 e MACHIN *apud* COSTA *et al.* 2006).

Aalst *et al. apud* Castilho Júnior (2009) apresenta que o BPM considera o fluxo de processo como uma necessidade da empresa, porém o BPM engloba esta atividade dentro de sua característica, conforme Figura 1, permitindo que todas as necessidades do sistema possam ser visualizadas e estudadas.

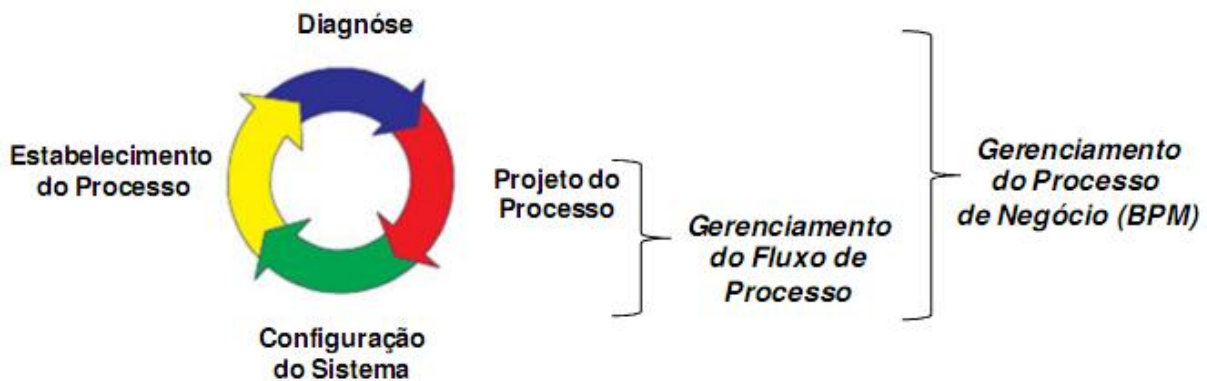


Figura 01: Comparação de atuação do BPM com o gerenciamento do fluxo do processo. Fonte: AALST *et al.* apud CASTILHO JÚNIOR (2009).

Para Aalst *apud* Castilho Júnior (2009) o ciclo de vida do BPM descreve as várias fases no suporte operacional dentro do negócio, onde dentro destas fases os processos são desenhados e redesenhados em uma configuração que atenda às necessidades de lucro dentro do gerenciamento de resultados.

Uma das atividades-chave na documentação de um processo é a descrição do processo através de um diagrama de fluxo. É comum identificar que os processos existentes jamais foram descritos ou até visto como processos. A análise do processo existente também deve levar em consideração o sistema de informação da organização (DAVENPORT, 1994).

2.5 O Modelo BPM

Segundo Larson e Larson *apud* Costa *et al.* (2006), 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 BPM emprega técnicas e sistemas para ajudar uma organização a supervisionar continuamente os processos aumentar sua eficiência, enquanto que projetos são sempre temporários, os processos normalmente são contínuos e repetitivos.

Dentro do entendimento da representação do “gerenciamento do processo de negócio” para Baldam *apud* Castilho Júnior *et al.* (2009) o ciclo do BPM permite uma visualização de quais processos ou quais etapas compõe todas as vantagens delimitadas do fluxo do processo.

Neste contexto para Baldam *apud* Castilho Júnior (2009) o BPM está caracterizado em quatro grandes etapas, sendo:

- Planejamento do BPM, onde está representado pelo propósito das atividades que participarão da contribuição de alcançabilidade das metas organizacionais.
- Modelagem e otimização de processos, como atividade que permitem gerar

informações sobre as condições atuais (*as is*) e futuras (*to be*) do modelo.

- Execução de processo, que determinam a garantia de que a implementação e coleta das respostas para o processo analisado.
- Controle e análise de dados, atividade relacionada aos controles gerais do processo, permitindo a realimentação e busca por atividades de otimização do processo (posteriormente).

A visualização ampla do BPM, como apresentado por Netjes; Reijers, Aalst *apud* Castilho Júnior (2009) representa a configuração estrutural do processo de negócio, que determina sua capacidade e limitabilidade. A alteração do processo requer um entendimento abrangente do processo, e que necessita de inovações, provocando as mudanças necessárias para a melhoria contínua (DAVENPORT, 1994).

Harmon *apud* Costa (2008) apresenta uma visão geral de como um processo pode ser gerenciado e quais são as principais tarefas do responsável do processo, em síntese, o gerente tem a responsabilidade de estabelecer os objetivos, planejar tarefas, fornecer recursos e equipes, monitorar os resultados e tomar decisões caso os resultados desviem dos objetivos estabelecidos. Estas tarefas ou responsabilidades podem ser agrupadas em dois blocos.

a) Planejamento do Processo. Inicialmente o gerente deve definir o processo. Caso o processo já exista e tenha sido implementado por outro gerente, deve ser responsável por seu entendimento quanto à eficiência e produtividade. Isto começa com a descrição do propósito do processo e a definição de seus objetivos e resultados. Em seguida o gerente deve estabelecer um orçamento considerando o espaço e os recursos requeridos, as pessoas e os equipamentos necessários e planejar como o processo será estabelecido e mantido.

b) Gerenciamento do Processo. Assim que o processo esteja funcionando, o gerente é responsável por coletar dados dos resultados e comparar com os objetivos originais. Se os objetivos não estiverem de acordo com os parâmetros previamente estabelecidos, o gerente deve implementar ações para determinar as causas dos desvios e determinar suas correções. Para tal deve examinar o processo detalhadamente e descobrir a origem dos desvios.

3. Métodos e Técnicas

A proposta deste artigo é abordar dentre as tecnologias aplicadas aos sistemas de informação empresariais, o BPM.

A pesquisa iniciou-se mediante a busca de dados secundários, por meio de pesquisa bibliográfica, onde consultou-se artigos e dissertações, em seguida foi realizada a seleção dos casos de maior interesse, e a explicitação das informações relativas aos tópicos considerados para análise, utilizou-se, para esta, o método de leitura científica que, segundo Cervo e Bervian (2002), envolve: visão sincrética - leitura de reconhecimento que tem o propósito de localizar as fontes em uma aproximação preliminar sobre o tema; visão analítica - caracteriza-se como uma leitura

crítico/reflexiva dos textos selecionados; visão sintética – é interpretativa e de síntese.

Neste pensamento partiu-se de uma pesquisa bibliográfica, a qual visou buscar o conhecimento necessário do assunto abordado, para que se torne possível o seguimento do artigo.

Sendo que para finalizar serão destacadas as idéias principais do modelo de BPM, de maneira a ser possível identificar de forma simples como o mesmo funciona, assim como os bons resultados que sua implantação podem trazer.

4. Resultados e Discussões

Nos resultados e discussões serão apresentadas dados sobre o modelo de BPM, o qual engloba todas as áreas da organização alinhando-se aos objetivos estratégicos da organização, projetando e implementando processos, estabelecendo sistemas de medidas para os mesmos, além de educar e organizar os administradores para que possam administrar efetivamente estes processos.

O BPM, teve uma evolução partindo da década de 1920 onde os processo e práticas de trabalho foram colocados em manuais, na sequência surgiram os sistemas de gestão empresarial como o ERP, e atualmente, as organizações juntamente com seus colaboradores aperfeiçoam seus processos na busca pela vantagem competitiva.

Neste contexto, pode-se dizer que a tarefa principal do BPM é alinhar os processos contemplando todos os seus elementos onde busca-se o entendimento geral dos processos com a visão voltada para a melhoria contínua, e atingimento dos objetivos traçados.

Com isso o BPM, de maneira macro, possui as seguintes etapas, conforme Figura 02.

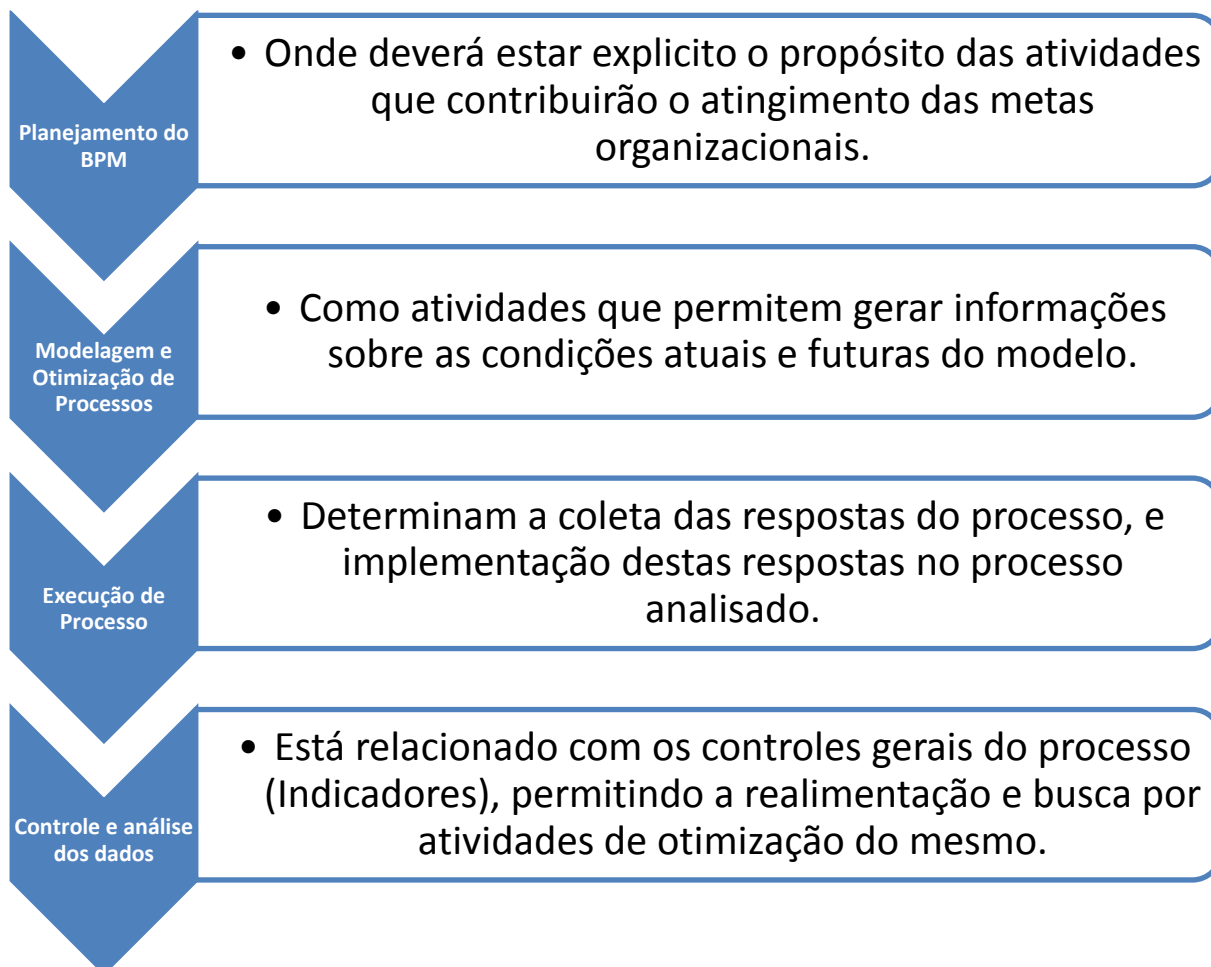


Figura 02: Etapas macro do modelo BPM. Fonte: Elaborado pelo autor.

Com isso a correta implantação do modelo de gestão por processos poderá oportunizar reduções de custos, integração entre pessoas, sistemas e processos, padronização de processos, o que, facilita a gestão através de indicadores de desempenho que fazem parte do processo de implantação do modelo BPM.

4.1 Casos de Sucesso na implantação do BPM

Na seqüência são apresentados alguns casos de sucesso na implantação das técnicas do BPM, segundo Costa *et al.* (2006), o primeiro é referente a CPTM - Companhia Paulista de Trens Metropolitanos.

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, que possui seis linhas de trens totalizando 253,2 Km de extensão. Com o objetivo de mapear seus processos produtivos e acompanhar, em tempo real, os indicadores de desempenho que geram impacto nos serviços, resolveu investir em uma ferramenta de BPM.

O projeto de implantação da gestão por processos na CPTM foi realizado obedecendo às seguintes etapas:

- 1º Passo - Análise dos softwares/ferramentas para a Gestão de Processos;
- 2º Passo - Contratação de uma empresa para a aquisição da ferramenta de BPM 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 BPMS (*Business Process Management System*), 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;
- 7º Passo – Testes;
- 8º Passo - Treinamento dos usuários na aplicação;
- 9º Passo - Implantação em produção e medição efetiva de resultados.

A implantação do BPM iniciou-se com uma avaliação dos principais produtos de BPMS do mercado, onde foram contemplados os quesitos tecnológicos que a solução deveria contemplar.

A principal dificuldade apontada na implantação do BPM foi à 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 trabalhar nas ferramentas existentes, além de que o mercado fornecedor destas ferramentas ainda é muito incipiente.

As oportunidades identificadas na implantação da Gestão por Processos na CPTM são:

- 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.

Em seguida conforme Costa *et al.* (2006), é apresentado o caso da empresa ABC Créditos Imobiliários.

ABC Créditos Imobiliários

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 *apud* COSTA *et al.* 2006).

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 *apud* Costa *et al.* (2006) 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”.

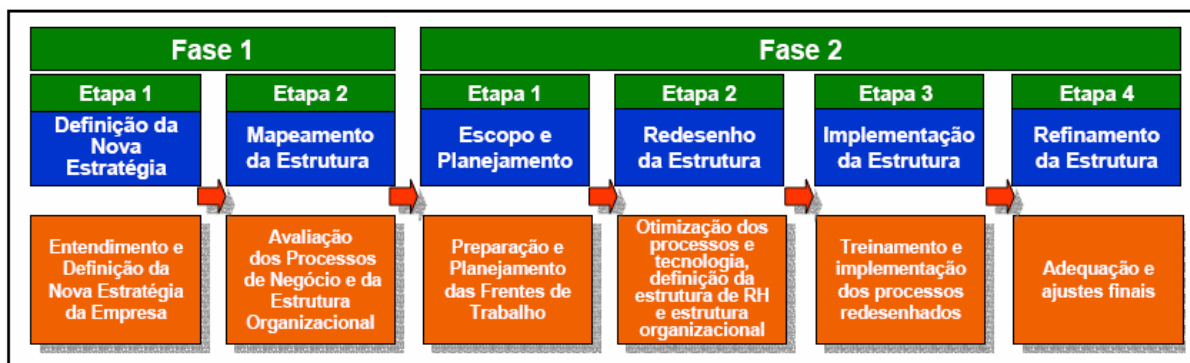


Figura 03: Visão geral do Projeto Fonte: Adaptado de Beduschi *apud* Costa *et al.* 2006.

Na etapa de mapeamento dos processos, foram mapeados doze processos que se subdividiram em 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 *apud* COSTA *et al.* 2006).

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 *apud* COSTA *et al.* 2006).

4 Conclusões

Atualmente, podemos destacar que cada vez mais as organizações, buscam alternativas para melhorarem a gestão de seus processos, procurando constantemente deixá-los mais robustos, através da aplicação de ferramentas de gerenciamento e controle sobre os mesmos, reduzir desperdícios e com isso exceder as expectativas de seus clientes.

O BPM vem a contribuir com as organizações que buscam o máximo de resultados positivos de seus processos, proporcionando o gerenciamento dos mesmos, e o correto alinhamento com os objetivos da organização.

Referências

CASTILHO JÚNIOR, L. **O detalhamento do processo de desenvolvimento de produto integrado ao gerenciamento do processo de negócio (BPM)**. [Dissertação de Mestrado] Disponível em: <<http://www.produtronica.pucpr.br/sip/conteudo/dissertacoes/pdf/LuizCastilho.PDF>>. Acesso em: 07/06/2011.

CERVO, A.L. & BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COSTA, Lourenço. et. al. **O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial**. [artigo científico] Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1074.pdf>. Acesso em: 03/06/2011.

COSTA, P. E. ; POLITANO R. P. **Modelagem e mapeamento: Técnicas imprescindíveis na Gestão de processos de Negócios**. [artigo científico] Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_TN_STO_069_496_11484.pdf> Acesso em: 03/06/2011.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos – Como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FORCELINI, Fernando. **Gestão do ciclo de vida de produtos inovadores e sustentáveis**. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/27/SD04_Gestao do Ciclo.pdf](http://www.abepro.org.br/arquivos/websites/27/SD04_Gestao_do_Ciclo.pdf). Acesso em: 07/06/2011.

PAIXÃO, Camila R. et. al. **Uso estratégico do sistema de informação gerencial: estudo de caso da Petrobrás na unidade de negócios da bacia de Campos (UN-BC)**. [artigo científico] Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006_TR530349_7795.pdf. Acesso em: 28/06/2011.