

GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO E SEU IMPACTO NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DA LITERATURA

Kenyth Alves de Freitas¹, Bruno de Almeida Vilela², Marcelo Bronzo Ladeira³ e Tatiana de Araújo Carvalho⁴

Resumo: *Esse trabalho tem como objetivo avaliar as possibilidades de melhoria de desempenho das organizações através das iniciativas de Gerenciamento de Processo de Negócio. A pesquisa foi realizada a partir de revisão bibliográfica dos principais trabalhos da literatura sobre o tema. A principal contribuição desse artigo trazer para discussão um tema de grande importância para as organizações no atual contexto de concorrência e de aumento das exigências dos clientes com relação a qualidade, custo, responsividade, customização, entre outras. Por se tratar de uma revisão bibliográfica, a pesquisa tem sua principal limitação no fato de não apoiada em dados de organizações, ou seja, empírica.*

Palavras-chave: BPM; clientes; desempenho; organização

Abstract: *This study aims to evaluate the performance improvement possibilities of organizations through the Business Process Management initiatives. The survey was conduct from literature review of the major works of literature on the subject. The main contribution of this paper bring a big discussion topic importance for organizations in the current context of competition and increasing customer requirements regarding quality, cost, responsiveness, customization, and others. Because it is a literature review, research has its main limitation in fact not supported by data organizations, or empirical.*

Keywords: BPM; clients; efficiency; organization

¹Mestre em Administração – UFMG. e-mail: kenyth.freitas@gmail.com

²Mestre em Administração – UFMG. e-mail: brunovilela@gmail.com

³Professor Adjunto - CEPEAD/UFMG. e-mail: marcelobronzo@face.ufmg.br

⁴Mestre em Engenharia de Produção – UFMG. e-mail: tatiana.carvalho@hotmail.com

Introdução

As primeiras pesquisas envolvendo processos datam do início do século XX. De acordo com Hammer e Champy (1994) um processo pode ser definido como uma cadeia de atividades que segue uma lógica estratégica e que tenha por objetivo ofertar valor ao cliente. O gerenciamento dos processos de negócio (Business Process Management – BPM), com foco na melhoria contínua e no atendimento das necessidades dos clientes. Os autores acreditam que o BPM seja uma espécie de síntese entre a representação de processos e as tecnologias de colaboração (em especial as tecnologias de informação – TI) que promove superação dos obstáculos que impedem a execução da estratégia organizacional.

A implementação eficaz do BPM gera inúmeros resultados positivos para a organização, podendo ser destacado a compatibilização dos fatores envolvidos nos processos (em especial pessoas, tecnologia e insumos), maior responsividade às mudanças de mercado, melhor capacidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos, redução da variabilidade dos resultados dos processos, o aumento da capacidade de monitoramento do desempenho, dentre outras melhorias (TREGEAR, 2010).

A presente visa avaliar, por meio de revisão da literatura, como a aplicação do gerenciamento do processo de negócios pode tornar a organização mais eficiente na geração de valor. A discussão central passa, em um primeiro momento, pela confrontação das abordagens funcional e por processos, passando posteriormente definição do BPM e abordagens correlatas e possíveis implicações no desempenho organizacional. Finalmente uma discussão sobre o tema será apresentada, com a proposição de possíveis pesquisas futuras.

Material e Métodos

Esse ensaio foi realizado a partir de uma pesquisa bibliográfica dos artigos seminais e de literatura recente a respeito de conceito e teorias envolvendo os temas estrutura funcional, BPM e Ciclo de Vida BPM. Segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pelo seu desenvolvimento a partir de materiais já publicados em relação ao tema proposto. Uma das vantagens é

que esse tipo de pesquisa permite que o pesquisador consiga relacionar uma gama de abordagens trabalhadas na literatura que seria impossível serem relacionadas de outra forma. Por isso, a pesquisa bibliográfica não pode ser considerada apenas uma reprodução daquilo que já foi proposto pela literatura, mas uma forma de relacionar diferentes perspectivas de diversas fontes que podem resultar em um trabalho totalmente original.

Resultados e Discussão

A conceituação de organização como sistema implica na evolução de alguns conceitos tradicionais de estrutura e gerência. A estrutura funcional é um conceito bastante comum nas abordagens clássicas de organização. A estrutura funcional tem suas raízes na especialização do trabalho, defendida pela Teoria Clássica. Essa estrutura foi profundamente criticada por Braverman (1987), ao considerá-la fonte da especialização extrema do trabalhador e do embrutecimento e alienação do indivíduo. As abordagens de processos evoluem com a Teoria Sistêmica, ao considerar que gestão de recursos deve a ser realizada no fluxo de transformação da organização, e não mais na estrutura funcional. Esse fluxo compreende toda a cadeia de valor, desde os insumos até obtenção do valor para o cliente, materializados na forma de bens e serviços, perpassando toda a estrutura funcional da organização e podendo ser ampliada para toda cadeia de suprimentos. As estruturas funcionais são rígidas e pesadas, suas atividades são controladas por níveis hierárquicos. Ao contrário da visão baseada em processos, a percepção de valor da atividade fica restrita aos silos funcionais. A gestão por processos valoriza o trabalho em equipe voltado para um objetivo final, o valor ao cliente. Analisando isoladamente áreas e departamentos, o gestor da organização não analisa as interações entre as mesmas e as influências que cada uma delas exerce nas outras (FINGAR, 2003).

Com o surgimento de novos modelos organizacionais, em especial nas últimas décadas, ocorreu uma evolução na forma de pensar a organização, propiciando a criação de uma forma mais colaborativa de trabalho. Essa realidade ocorre dentro das fronteiras da organização, bem como na interação com clientes e fornecedores da cadeia de suprimentos. Uma característica

marcante desta evolução é o foco dado à qualidade da entrega de valor a um cliente, através da abordagem de visão de processos. Para entender de forma plena essa nova abordagem é preciso compreender a origem e as definições do termo processo. O termo é utilizado em várias áreas do conhecimento, abrangendo ciências sociais e naturais. O termo em latim significa o ato de proceder, andar, avanço, marcha e progressão. Uma definição bastante comum em diversos dicionários aborda o termo processo como qualquer atividade que surgida de uma entrada em que se adiciona valor e resulta uma saída em forma de bem ou serviço apreciado pelo cliente. Ao considerarmos que todo produto é resultado de um ou mais processos, podemos assumir que a organização pode ser reduzida a um conjunto de processos (PAIM, 2007). Os processos de negócio são aqueles que definem a atuação da empresa, resultando na agregação de valor para o cliente. Essa é inclusive a principal característica dos processos de negócio, direcionar suas atividades com foco no cliente e do cliente. O foco no cliente refere-se aos diversos setores de uma organização trabalhar em conjunto para entregar valor ao cliente com a qualidade requerida. Já o foco do cliente, a organização se coloca no papel de cliente com a finalidade de identificar possíveis falhas, atrasos ou baixa qualidade na entrega do valor (CAPOTE, 2011).

Diversos autores e estudos empíricos relatam o impacto positivo de empresas orientadas por processos (KHOLBACHER; GRUENWALD, 2011). Como exemplo, Bronzo et al (2012) encontrou resultados positivos entre a orientação por processos, utilização de indicadores analíticos e desempenho organizacional. Segundo estudo realizado em empresas de médio e grande porte brasileiras, nos setores de indústria e serviços, a orientação para processos e adoção de indicadores analíticos têm impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

Desde a década de 1980, o gerenciamento por processo de negócio adquiriu uma visibilidade em escala mundial devido a vários casos de implantação bem sucedidos (Oracle, 2008). Essa disciplina surgiu de uma longa evolução das abordagens de gestão por processo, tais como Gestão da Qualidade Total (TQM) e Reengenharia de Processos de Negócio (BPR) (JESTON e NELIS, 2006). É perceptível a completa mudança de paradigma dessas abordagens, abandonando a busca por eficiência funcional e se concentrando na melhoria

dos processos de negócio e na entrega de valor ao cliente. Nessa abordagem, o conceito cliente representa a entidade (interna ou externa) que recebe um resultado (produto, serviço ou outra forma de valor) da organização gerado pelo processo de negócio (PAIM, 2007).

De acordo com Smith e Fingar (2003), o Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, e controlar processos de negócio automatizados e não automatizados, para alcançar os resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. BPM permite que uma organização alinhe seus processos de negócio a sua estratégia organizacional, conduzindo a um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, em toda a organização ou entre organizações. BPM é a disciplina que sistematiza e organiza os processos de negócio e normalmente é aplicado a um subconjunto dos processos de negócio existentes em uma organização.

Ao trabalhar com processos de negócio, a organização abandona a visão funcional para um enfoque horizontal, e a gestão passa a ser orientada por processos. O relacionamento intra e interdepartamental passa a ser realizado através da passagem das atividades do processo sem a intervenção de um gerente ou diretor funcional. As atividades que compõem o processo tornam-se mais eficientes em relação ao tempo, ao custo e a satisfação do cliente. A passagem de uma atividade à outra em um mesmo processo de negócio, conhecida como handoff, é reduzida de forma abrupta, resultando em benefícios para a organização (PAIM, 2007).

Apesar do elevado número de iniciativas e do alto investimento em projetos de BPM, Grover (1999) identificou que 70% dos projetos de melhorias de processos resultaram em falha. Num estudo recente foi identificado que entre 60% e 80% das iniciativas falharam por causas como: falta de apoio da alta direção, pouca capacitação e falta de cooperação e comunicação entre os departamentos (TRKMAN, 2010). Nesse contexto, se torna fundamental a adoção de metodologias adequadas de aplicação do BPM, como o Ciclo de Vida descrito em seguida. É de fundamental importância a medição de desempenho de processos atuais para o alinhamento do desempenho dos

processos com os objetivos da organização, uma vez que se sabe que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

Conclusões (ou considerações Finais)

O uso das iniciativas BPM como forma de alcançar melhoria na entrega de valor ao cliente deve resultar na melhora do desempenho organizacional, uma vez que uma das premissas é a eliminação (ou máxima redução) das atividades que não agreguem valor ao negócio. A busca desse objetivo levará a tona os desperdícios resultantes da falta de gestão de processos, ocultos pela visão funcional vigente até então. Como consequência, a organização obterá ganhos de tempo, custo e qualidade, melhorando o serviço ou o bem oferecido ao cliente. Além disso, a implementação do Ciclo de Vida BPM contempla aspectos de gestão de processos e gestão de mudanças, mitigando o risco de que essas iniciativas tenham um resultado decepcionante como as iniciativas em BPR.

No cenário competitivo, a chance de sucesso de organizações que adotem essa técnica aumenta exponencialmente, visto que o foco do BPM é atender as necessidades e os desejos dos clientes. Embora em uma primeira análise esse objetivo pareça óbvio, poucas organizações o executam de forma apropriada. A construção de uma vantagem sustentável está baseada na elaboração e execução de processos que tenham como objetivo tornar o relacionamento com o cliente mais fácil, rápido, barato, personalizado e prazeroso. A construção dessa relação única, ou seja, de difícil imitação pela concorrência, proporciona condições da organização crescer e perpetuar-se no tempo.

Referências Bibliográficas

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. **Guide to the BPM common body of knowledge**, 2009.

BRONZO, M.; RESENDE, P.; OLIVEIRA, M.; MCCORMACK, K.; SOUSA, P.; FERREIRA, R. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos

setores da indústria e de serviços. **Gestão e Produção**, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

CROXTON, K.L.; GARCÍA-DASTUGUE, S.J.; LAMBERT, D.M. & ROGERS, D.S. The supply chain management processes. **The International Journal of Logistics Management** Vol.12, n.2, p.13- 36, 2001.

CRUZ, T. BPM & BPMS. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

HAMMER, M. Process management and the future of six sigma. **MIT Sloan Management Review**, March 2009, p. 58-65.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management – the third wave**. Tampa: MeghanKiffer, 2003.