



BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EM SERVIÇOS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SERVICES: A STUDY IN CONSULTING COMPANIES

EDUARDO GOMES BRAGA JÚNIOR
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ESTER ELIANE JEUNON
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

ELOÍSA HELENA RODRIGUES GUIMARÃES
FUNDAÇÃO PEDRO LEOPOLDO (FPL)

LOUSANNE CAVALCANTI BARROS
FAMINAS

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o IX SINGEP e a 9ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **20, 21 e 22 de outubro de 2021**.

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT EM SERVIÇOS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA

Objetivo do estudo

Este relato técnico se propõe a analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM nos processos de seus clientes. Para direcionar este estudo foi adotado o BPM CBOK versão 4.0 editado pela ABPMP.

Relevância/originalidade

Identificar práticas de planejamento, análise, modelagem, implantação, monitoramento e refinamento de processos que já foram aplicados com sucesso.

Metodologia/abordagem

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo como método o estudo de casos múltiplos. A unidade de análise da pesquisa é composta de nove Consultorias que aplicam a metodologia do BPM em seus clientes.

Principais resultados

A pesquisa mostra que o BPM é utilizado pelas empresas para busca de certificações, redução de pessoal e implantação de softwares. O foco no cliente é negligenciado. Para o consultor mostrar para a alta administração a importância do BPM é difícil.

Contribuições teóricas/metodológicas

Fez-se análise dos cenários encontrados em empresas apoiadas pela discussão de diversas teorias de autores e principalmente pelas boas práticas apresentadas pela ABPMP (Association of Business Process Management Professionals).

Contribuições sociais/para a gestão

Este relato técnico contribui como insumo para profissionais que adotam o BPM a atingirem o sucesso no mercado e se manterem competitivos.

Palavras-chave: Transformação Digital, BPM, Gestão por Processos, Consultoria

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT IN SERVICES: A STUDY IN CONSULTING COMPANIES

Study purpose

This technical report aims to analyze how consulting companies incorporate BPM concepts into their clients' processes. To guide this study, the BPM CBOK version 4.0 edited by the ABPMP was adopted.

Relevance / originality

Identify planning, analysis, modeling, implementation, monitoring and process refinement practices that have already been successfully applied.

Methodology / approach

In this study, we opted for a descriptive qualitative research, having as a method the study of multiple cases. The research unit of analysis is composed of nine Consultancies that apply the BPM methodology to their clients.

Main results

The survey shows that BPM is used by companies to seek certifications, staff reduction and software implementation. Customer focus is neglected. For the consultant to show senior management the importance of BPM is difficult.

Theoretical / methodological contributions

An analysis was made of the scenarios found in companies supported by the discussion of several authors' theories and mainly by the good practices presented by the ABPMP (Association of Business Process Management Professionals).

Social / management contributions

This technical report contributes as input for professionals who adopt BPM to achieve success in the market and remain competitive.

Keywords: Digital Transformation, BPM, Process Management, Consulting

1 Introdução

A globalização e a constante evolução tecnológica impulsionam as empresas a desenvolverem estratégias focando em manter sua competitividade no mercado, definindo sua forma de atuação, seus objetivos e como chegar a eles (Pereira, Jeunon, Barbosa, & Duarte, 2017). Junta-se a esta perspectiva o fato de estarmos vivendo uma pandemia de Covid-19. Isto provoca uma procura maior pela eficiência dos processos com o intuito de se obter um maior rendimento nos resultados financeiros nas organizações.

A transformação digital aparece como um recurso estratégico para que as empresas tenham capacidade de acompanhar as mudanças sociais e industriais que as impactam. É a digitalização levando a organização a caminhos constantes de inovação, abrindo portas para a adoção de tecnologia com claro objetivo de ter uma performance melhor.

Segundo Rogers(2017) a transformação digital é descrita por cinco domínios: clientes, competição, dados, inovação e valor. Estes domínios são cobertos totalmente pela quarta onda do BPM, a aoBPM, cuja tecnologia de agentes implica em uma série de benefícios como arquitetura de sistema distribuídos, automação, interação, gerenciamento de recursos, reatividade e proatividade, interoperação entre sistemas heterogêneos e processamento inteligente (Silva, 2017).

Em entrevista aplicada a quatro clientes da Software AG, empresa que desenvolve o Aris (ferramenta de modelagem para análise e gerenciamento de processos de negócios), aplicada pela Forrester Research, Inc. (2021), constatou-se que a adoção do BPM mostra um alto potencial de retorno financeiro. São diversas conclusões apresentadas pela Forrester Research, Inc.(2021). Destacamos cinco pontos:

- 1) ROI (Return Over Investment) de 301%;
- 2) Novos processos com economia de 40% do tempo para implantação;
- 3) Custo de infraestrutura reduzidos em 30%;
- 4) Melhoria da experiência do cliente aumentando a percepção de valor dos produtos/serviços comercializados.
- 5) Aumento da velocidade e qualidade aprimoradas de transformação digital gerando economia impactando os resultados de forma positiva.

Para se alcançar estes benefícios é importante a aplicação do BPM através de uma estruturação reconhecida e aceita como boas práticas. Está é a finalidade do BPM Cbok produzido pela ABPMP. Este guia fornece as diretrizes para a implementação do BPM. A figura do consultor se sobressai gerenciando a correta aplicação das orientações desenhadas pela ABPMP.

Direcionado para a empresa de consultoria, este relato técnico se propõe a analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM nos processos de seus clientes. Para direcionar este estudo foi adotado o BPM CBOK versão 4.0 editado pela ABPMP.

A pesquisa que sustenta este relato técnico se fez por meio de entrevistas a nove consultores com certificação em BPM aplicadas pela ABPMP Brasil. Pelo resultado da pesquisa é possível verificar o grau de maturidade em gerenciamento de processos que se encontram as organizações atendidas pelos consultores pesquisados. Esta maturidade mostra a visão que as empresas possuem do BPM.

A seguir, tem-se o referencial teórico, contendo o arcabouço teórico necessário para sustentar a pesquisa. Este relato conta ainda apresenta a descrição da metodologia utilizada na pesquisa, os resultados obtidos, análises, considerações finais e as referências bibliográficas que sustentam este trabalho.

2 Referencial Teórico

Nesta seção contempla-se o referencial teórico, dividido em duas partes. A primeira discute a gestão por processos. A segunda apresenta o BPM e o modelo de aplicação sobre a ótica da ABPMP.

2.1 Gestão por Processos

Segundo o BPM CBOOK processos são uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados (Association of Business Process Management Professionals, 2013).

A história da gestão por processos é densa e em constante evolução. Com a teoria científica de Taylor, surge o estudo de movimentos e tempo dos processos. Este é um marco da revolução industrial. As empresas passam a se organizar em departamentos que ganham cada vez mais especificidade. Neste tipo de organização empresarial, o produto final é a união dos esforços desenvolvidos separadamente por cada departamento. É uma visão para dentro dos departamentos, tornando uma produção engessada (Luidson, 2016).

Dando um grande salto nesta história chegamos na década de 1990. Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) ressaltam que a Reengenharia foi um movimento que tentava frear o aumento sem precedentes de erros de produção, com a adoção cada vez maior da informatização e consequente aumento de velocidade de produção. No fim dos anos 1990, o ERP (Enterprise Resource Planning), que implanta sistemas integrados de gestão, tenta resolver os problemas deixados pela reengenharia. Para Marzall (2016) antes da implantação de sistemas informatizados era comum um ciclo de produção demasiadamente longo. A competitividade entre as empresas sugeria uma diminuição dos prazos, a inovação ganhava importância na gestão de processos. Para uma gestão eficaz, a tecnologia da informação é incorporada com uma visão global de todo o ecossistema das organizações. Com esta perspectiva, os Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SIGE), também conhecidos como ERP, são implantados nas organizações.

A Reengenharia e o ERP não conseguiram resolver vários problemas das empresas. Inúmeros motivos tornaram isto uma verdade. Um exemplo é a falta de continuidade no procedimento evolutivo (Duarte, 2018). Silva (2017), como citado em Duarte (2018), descreve as fases do gerenciamento de processos de negócios denominados de ondas do BPM:

Primeira onda: TQM – Total Quality Management. Introduziu a relevância da qualidade e seu gerenciamento. O Japão se sobressai como referência nesta metodologia, que se baseia no controle estatístico de processos. A ferramenta que se destaca neste ciclo é a PDCA (Plan, Do, Check, Act). Iniciou-se no Brasil na década de 1980 e consolidou-se na década seguinte;

Segunda onda: BRP – Business Process Reengineering. Instiga a utilização forte da tecnologia da informação no gerenciamento de processos;

Terceira Onda: BPM – Business Process Management. Com o uso da tecnologia (BPMS), ocorre a automação de pontos fundamentais, gerando uma mudança no paradigma com uma visão do início ao fim dos processos de uma empresa. O foco é o resultado, agilidade e adaptabilidade;

Quarta onda: aoBPM – agente-oriented Business Process Management. Ocorre uma forte aplicação de tecnologias e agentes.

Na quarta onda o aoBPM, a fase atual, o uso de tecnologias e agentes traz vários benefícios: a arquitetura de sistemas distribuídos permite rodar processos em diversos sites diferentes trazendo enormes vantagens sobre softwares BPM centralizados; a automação permite que processos sejam iniciados de forma automática sendo sensíveis a mudanças de estados monitorados; a integração permite fácil comunicação entre softwares; o gerenciamento

de recursos representa a inteligência do aproveitamento máximo na alocação dos recursos existentes; a reatividade e pro atividade permitem a rápida mudança frente a novas situações; a interoperação entre sistemas heterogêneos é acionada quando sistemas assumem papéis diferentes na execução dos processos; o processamento inteligente permite que ocorra o aprendizado com base em inteligência de base e inteligência social permitindo agilidade, visualização e autonomia (Silva, 2017).

Na hierarquia dos processos a cadeia de valor representa os macroprocessos de uma empresa. Os macroprocessos são representados na cadeia de valor descrita por Porter (1989) refletindo as atividades que a empresa executa. Valle e Oliveira (2009) afirmam que os processos são classificados conforme seus objetivos: processos primários, processos de suporte e processos gerenciais.

Os processos primários são também conhecidos como finalísticos. Possuem um contato direto com os clientes, criando vínculos entre a empresa e seu público-alvo. Esta perspectiva de reconhecer os processos primários como os de contato direto com o cliente é parte fundamental do entendimento do BPM Silva (2017); (Valle e Oliveira, 2009). Os processos primários podem ser subdivididos em chaves e críticos. Entendem-se como chaves aqueles processos de custo elevado e que afetam os clientes de forma direta. Os processos críticos são os que estão alinhados à estratégia da empresa. Desta forma, são ligados à missão da empresa e têm alto impacto nos negócios (Barbará, 2006).

Os processos de suporte caracterizam-se por ser apoio aos processos primários para que os mesmos tenham sucesso no atendimento ao cliente. Os processos de Suporte por si só não possuem um contato direto com o público-alvo (Valle & Oliveira, 2009).

Finalmente os processos Gerencias também conhecidos como de gestão, possuem a finalidade fornecer uma coordenação e apoio às atividades dos processos primários (Valle & Oliveira, 2009).

Com este novo panorama, o cliente em primeiro lugar, os processos de uma empresa passam a ser organizados com foco em atender as necessidades do cliente. Assim o valor entregue ao cliente é mais importante. A cadeia produtiva perde relevância e a percepção de valor pelo cliente ganha relevância (Silva, 2017).

A evolução natural, sob esta perspectiva, é a gestão funcional de processos transversais orientada por processos. Nesta visão, há uma alteração dos elementos organizacionais da empresa, priorizando os processos, e não a função. Para Paim, Cardoso, Caulliraux e Cleme (2009), o que mais interessa é o resultado e a satisfação do cliente. As seguintes características descrevem esta abordagem:

- As pessoas trabalham no processo;
- As melhorias são feitas para o cliente;
- Os objetivos têm foco no cliente;
- Há uma integração entre as atividades do processo;
- As recompensas são baseadas na melhoria dos processos;
- Os processos são vistos de forma interdependente;
- As gestões de processos são formalmente descritas em cada cargo;
- Os recursos são agrupados para produzir trabalho;
- Não há hierarquia para o fluxo de informação.

Estas são as características do BPM (Business Process Management). O BPM é uma ferramenta importante para colher informações, organizar os processos e implantar inovações, contribuindo para aumentar o valor do produto e/ou serviço para os clientes.

2.2 BPM – Business Process Management

Nesta seção iremos discutir o BPM sob a ótica da Association of Business Process Management Professionals (ABPMP, 2013).

As organizações ainda se desenvolvem sobre princípios mecanicistas, valorizando a aptidão de cada um de seus empregados. Percebe-se que na medida em que as instituições passam a migrar de uma visão departamental para uma visão em processos, ocorre a promoção de ações flexíveis e criativas. Esta situação é mais adequada às rápidas mudanças que o ambiente impõe às empresas. Para esta nova forma de ser das organizações, é necessário que se tenha ações substancialmente racionais. Esta racionalização não pode ser seguida cegamente, mas dentro de uma consciência apropriada a cada situação, o que dá início a uma ação inteligente (Morgan, 2013). A modelagem tem como objetivo delimitar o processo, jogando luz às suas entradas, tarefas, responsabilidades, e suas saídas. É possível mapear pontos críticos promovendo melhorias e soluções de problemas (Jacoski & Grzebieluchas, 2011).

O BPM faz com que a empresa veja os processos de forma horizontal dentro da organização. A visão tradicional que utiliza um organograma é deixada de lado. O organograma não deixa de existir, a lista de atividades é que passa a não mais obedecer a esta hierarquia. A cooperação passa a ser valorizada e tudo é feito em equipe, o que traz várias vantagens, como uma melhor coordenação e integração do trabalho, tempos de respostas mais ágeis, foco no cliente, prevenção de ocorrências de erros, maior controle de mudanças, um entendimento melhor da cadeia de valor e melhora da visão sistêmica das atividades da empresa (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

A ABPMP apresenta o seguinte conceito de BPM: é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, implantar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios com o objetivo de alcançar resultados consistentes e alinhados com as estratégias de uma organização.

Os ciclos do BPM são algo discutido e questionado por muitos. São comuns questões como: Por onde começar? Quais as atividades envolvidas? Quem será o responsável? Como modelar os processos? Como dar continuidade a eles? Como não desperdiçar recursos? Assim, há vários modelos de desenvolvimento do BPM que são descritos na literatura. É difícil prever se um modelo esquemático irá funcionar adequadamente em uma determinada empresa. Isto se dá pelo fato de que as pessoas envolvidas têm forte influência no sucesso a ser alcançado. Um framework deve ser flexível o suficiente para não causar entraves. Antagonicamente, tem-se métodos rígidos que muitas vezes possuem pontos de inflexibilidade intransponíveis ou que dificultam muito a evolução (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014). Para este relato técnico iremos focar no ciclo apresentado pela ABPMP (2013).

O modelo da ABPMP expõe claramente os alicerces de como deve ser aplicado o BPM e as preocupações que se devem ter para alcançar o sucesso de uma implantação. Valores, cultura, crença e liderança colocados circundando todo o modelo são as características da empresa que irão influenciar todas as fases do BPM. Inserem-se no modelo os fatores de sucesso, chamando-se a atenção para o fato de que estes estão presentes em todas as fases do BPM (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

Para Baldan, Valle e Rozenfeld (2014), a conscientização do processo é o envolvimento das pessoas; medidas de desempenho de processo se referem aos KPI's planejados; o patrocinador do processo é a definição do patrocinador primário; responsabilidade em processos é a definição dos responsáveis em cada processo; a definição de processos é o apontamento do processo a ser trabalhado e sua documentação completa inicial, e organização é o estado da empresa com suas características. São seis fases apresentadas nesse modelo:

Primeira fase – planejamento – busca-se a correta compreensão da estratégia da organização, alinhando pessoas, processos e sistemas;

Segunda fase – análise – apontam-se as metodologias para entender os processos vigentes;

Terceira fase – design – constrói-se a modelagem do processo;

Quarta fase – implementação - o novo processo é configurado para ser executado. O monitoramento do novo processo é colocado em ação conjuntamente com o seu controle;

Quinta fase – o monitoramento e controle – são colhidos dados que dão input para a última fase;

Sexta fase – refinamento do processo – buscam-se procedimentos de melhorias contínuas.

2.2.1 Analisar, modelar e otimizar o processo de negócio a partir do ciclo do BPM

Entender qual a estratégia da empresa, com sua visão de futuro, quais os objetivos a curto, médio e longo prazo é fundamental para iniciar começar uma análise do negócio de qualquer organização. Compreender estes anseios é fator inicial para descobrir pontos de melhorias em um processo (Baldan, Valle & Rozenfeld, 2014).

De acordo com IIBA - International Institute of Business Analysis (2017), analisar o negócio é entender o contexto, viabilizando suas mudanças por meio de propostas que melhorem a entrega de valor aos clientes da organização. Os benefícios que as organizações alcançam com uma análise de seus negócios são: entendimento dos desejos e necessidades dos usuários e clientes; diagnóstico da situação atual; entendimento das relações colaborativas das equipes; fornecimento de objetivos ao projeto; esclarecimento dos requisitos para melhorias contínuas; redução de recursos para desenvolvimentos e cumprimento de prazos.

A modelagem é o momento imediatamente após a análise. É a construção de modelos que tentam chegar próximo da realidade encontrada no momento do diagnóstico inicial da empresa. Para os autores Harrington, Esseling e Ninwegen (1997), Jeston e Nelis (2014) e Smith e Fingar (2003) a modelagem dos processos atuais, (as-is), tem por objetivo entender o processo existente e identificar suas falhas. Os objetivos deste momento são: reconhecer erros; evitar rejeição dos usuários sobre as futuras modificações nos processos; conhecer pontos de melhorias e obter métricas para comparações futuras. Assim, o próximo passo é a otimização do modelo de processo do negócio. É a modelagem do processo desejado (to-be). Possui a função de descrever modificações no modelo (as-is) corrigindo suas deficiências (ABPMP, 2013).

O manual de gestão do BPM descreve como é a gestão, conforme os objetivos do BPM estabelecidos. Os Procedimentos do sistema de gestão do BPM descrevem os processos que são relacionados entre si. Finalmente, é a documentação detalhada com a descrição de cada tarefa (ISO, 2001).

A seguir, discorre-se sobre a fase de implantação do modelo da (ABPMP 2013).

2.2.2 Implantação do BPM

Implantar o BPM é a fase prática que vem logo após a análise, a modelagem e a otimização de processos de negócios.

Implantar um projeto a ser desenvolvido pode ocasionar muitas variações. Nesse sentido, a ABPMP (2013) propõe as seguintes atividades:

- Detalhar e executar o gerenciamento de projetos de implantação;
- Montar a equipe de implantação;
- Instalar softwares e equipamentos necessários;

- Executar o piloto;
- Transferir tecnologias aos executores;
- Executar programas de marketing da solução;
- Monitorar processos de implantados;
- Verificar necessidade de alterações;
- Executar gestão de mudanças de processos implantados.

A seguir, discute-se um ponto importante e por muitos apontado como um dos fatores necessários para o sucesso de uma boa implantação de um BPM: a mensuração.

2.2.3 Monitoramento do desempenho dos processos

A discussão desta subseção versa sobre os pontos mais importantes para a implantação de um BPM, qual seja, identificar uma mensuração de resultados. O sucesso estratégico é representado em obter competitividade e ganhar mercado. Por sua vez, uma forma de obter competitividade é melhorar a eficiência das operações empresariais. Este ponto de vista é estendido para o setor de serviços por Giansesi e Corrêa (1994), que apontam dois fatores principais:

Ganhadores de pedidos – são os fatores que contribuem diretamente para o ganho de negócios;

Qualificadores – são os fatores que, apesar de não contribuírem diretamente para a competitividade da empresa, são importantes para o seu bom desempenho.

Giansesi e Corrêa (1994) explicam que estes fatores podem ser desdobrados, tornando-os vantagens competitivas. A Tabela 1 configura a percepção dos clientes sobre estas vantagens.

Tabela 1
 Vantagens competitivas do setor de serviços

Vantagem	Percepção do cliente
Vantagem em qualidade	Fazer tudo certo. Alinhar as estratégias da empresa com seus produtos com o objetivo de atender bem aos clientes.
Vantagem em velocidade	Fazer rápido. Diminuir despesas e ciclo operacional dentro da cadeia de valor atendendo à demanda.
Vantagem em pontualidade	Cumprir prazos. Ter uma operação capaz de cumprir os prazos estipulados.
Vantagem em flexibilidade	Capacidade de adaptação. Ter condições de lidar com riscos e incertezas.
Vantagem de custo	Fazer barato. Gerar lucro com redução de custo e otimização do capital investido.

Fonte: Adaptado de Giansesi, I. G., & Corrêa, H. L. (1994). Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas.

Para mensurar o desempenho competitivo, Hill e Jones (1998) propõem variáveis a serem mensuradas. São variáveis que ligam o desempenho da empresa à satisfação dos seus clientes. Na Tabela 2 apresentam-se as variáveis de mensuração de competitividade.

Tabela 2
 Variáveis para mensuração de competitividade

Vantagem	Percepção do cliente
Eficiência	Os consumidores se dispõem a pagar pelos produtos e serviços gerados pela empresa. A empresa gera valor para seus clientes.
Qualidade	Os produtos e serviços gerados pela organização possuem atributos importantes para seus clientes, tais como: ausência de defeitos, confiabilidade, segurança e atratividade.

Inovação Os clientes enxergam nos produtos e serviços criados pela empresa um valor que justificam suas compras.

Velocidade A empresa responde prontamente à demanda de seus clientes.

Fonte: Adaptado de Hill, C. W., & Jones, G. R. (1998). Strategic Management Theory: An Integration Approach. Boston: Houghton Mifflin Company.

Na próxima subseção pontuam-se alguns fatores críticos que podem determinar o sucesso da implantação do BPM em uma organização.

2.2.4 Fatores críticos de sucesso

Para Baldan, Valle, e Rozenfeld (2014) os fatores críticos de sucesso decorrem principalmente em função de um bom direcionamento e planejamento das iniciativas. Na literatura há uma lista consagrada por Harrington, Esseling e Ninwegen (1997), Smith e Fingar (2006) e ainda Jeston e Nelis (2014), mencionando uma série de fatores que podem ser determinantes para o sucesso da implantação do BPM. São eles:

- Apoio da alta direção ao projeto;
- Alinhamento adequado entre as iniciativas do BPM e a estratégia empresarial;
- Conhecimento do BPM por parte do gerente;
- Direcionamento claro e objetivo do processo, com Manual de Processos bem descrito;
- Definição de estratégias para cuidar das mudanças;
- Capacitação das pessoas envolvidas para exercerem seu trabalho e também para trabalhar em equipe;
- Padronização dos processos;
- Informatização dos processos;
- Definição da equipe responsável pelo BPM para todos da empresa;
- Percepção, por parte dos colaboradores de que não há processo estático, adaptações devem ser feitas sempre que necessário;
- Manutenção da continuidade do trabalho.

No ciclo do BPM proposto pela ABPMP (2013) aponta-se uma série de fatores de sucesso para o uso do BPM. Estes fatores influenciam diretamente a cultura e a estratégia empresarial, a saber: organização; definição de processos; patrocínio em processos; patrocinador do processo; medidas de desempenho de processos; caracterização do processo; alinhamento dos processos; tecnologia da informação e metodologia (Nunes, de Assis & Lopes, 2018).

3 Metodologia

Neste estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa descritiva, tendo como método o estudo de casos múltiplos. A pesquisa qualitativa é definida como aquela que possui uma análise fundamentalmente qualitativa e que não utiliza a estatística em sua análise. Suas principais características são que a coleta de dados se dá em ambiente natural, descrevendo os fenômenos com foco no processo desenvolvido. É a compreensão do que está acontecendo por meio da visão de quem participa da pesquisa (Zanella, 2012).

A unidade de análise da pesquisa é composta de nove Consultorias que aplicam a metodologia do BPM em seus clientes. Como critério de inclusão para o trabalho, foram consideradas as empresas com mais de três anos de experiência em implantação do BPM, levando-se em conta as variações ocasionadas pelo processo de implantação e com certificação aprovada pela ABPMP Brasil.

A unidade de observação foi composta por consultores proprietários ou não das empresas. O consultor entrevistado deveria possuir conhecimento e experiência em modelagem de processos, análise de processo, projeto de processo, medição da eficácia do processo, transformação de processos, gestão e organização de processos, gestão de processos nas organizações e tecnologias de gerenciamento de processos.

Para este relato técnico toma-se este conceito como ponto inicial. Adota-se como marco teórico do trabalho o ciclo do BPM cujo modelo é proposto pela ABPMP (2013).

Inicialmente foi feita uma busca por empresas de consultoria que aplicaram o BPM em clientes e que possuíssem consultores com pelo menos três anos de experiência e certificação ABPMP Brasil. A técnica utilizada para a procura foi a de bola de neve. A amostragem bola de neve é não probabilística. É uma amostragem adequada quando se tem grupos difíceis de serem acessados para a pesquisa. A bola de neve é também adequada quando o foco do estudo são questões delicadas e privadas (Vinuto, 2014). Neste estudo, explora-se um grupo seletivo de empresas, sobre os quais serão expostas questões estratégicas particulares e privadas de cada organização. Assim, esta amostragem utiliza uma cadeia de referência para se atingir as empresas. Em seu funcionamento inicial, lança-se mão de documentos e/ou informantes-chaves que são chamados de sementes. As sementes indicam, dentro da população em geral, pessoas com o perfil desejado pela pesquisa; no nosso caso, consultores que implantam o BPM há pelo menos três anos em empresas clientes. Estas pessoas indicadas serão contatadas e solicitadas a indicarem novas pessoas com perfil que se enquadrem aos requisitos do estudo. Assim o ciclo se repete até que a pesquisa atinja o número de empresas desejado (Vinuto, 2014).

No segundo momento, as empresas foram contatadas com solicitação de participação na pesquisa. Após o aceite, foram agendadas as entrevistas.

Solicitou-se ao consultor que construa suas respostas pressupondo, em um primeiro momento, um perfil genérico de um cliente de sua carteira de atendimento. As caracterizações específicas deveriam ser abordadas e assim enfatizadas, no fim de cada resposta.

Para análise dos dados coletados utilizaram-se os programas Microsoft Access® e Microsoft Excel® da Microsoft, tanto para tratamento, quanto para tabulação dos resultados. Os dados coletados por meio do roteiro de entrevistas semiestruturado foram observados por meio da análise de conteúdo. Para isso procedeu-se à Categorização temática.

Participaram da pesquisa nove respondentes que serão aqui nomeados por R1 a R9. Os resultados estão descritos na Tabela 3.

Tabela 3
 Perfil sócio-demográfico dos respondentes

Variáveis	Freq	%
Gênero		
Masculino	7	78
Feminino	2	22
Total	9	100
Tempo de experiência em consultoria		
3 anos-7 anos	2	22
7 anos	2	22
10 anos	2	22
12 anos	1	11
25 anos	1	11
41 anos	1	11

Total	9	100
Tempo de experiência com BPM		
4 anos	2	22
6 anos	1	11
7 anos	1	11
10 anos	1	11
12 anos	1	11
25 anos	1	11
41 anos	1	11
Prefiro não dizer	1	11
Total	9	100
Cargos ocupados		
Analistas de Processos e Negócios, Consultores (BPM no Grupo LPJ, FAS Consultoria Empresarial e Gestão por processo),	2	22%
Especialista em desenvolvimento organizacional	1	11%
Prefiro não dizer	2	22%
Total	9	100

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

4 Resultados Obtidos e Análise

Apresentam-se os resultados conforme a ordem das perguntas que constam no roteiro de entrevista.

Quanto ao modo como a empresa estava antes da implantação do BPM e como foi encontrada a organização do cliente (centrada ou não em processos). identificou-se uma gestão com uma visão baseada em departamentos. A baixa produtividade, a falta de padronização e a hierarquização das empresas são evidenciadas pelos resultados.

Sobre os motivos que levaram a empresa a pensar em organizar seus processos mais citados para se pensar na organização dos processos por parte das empresas são a necessidade de automação, ter um controle sólido dos seus processos, bem como o controle do custo.

Sobre os resultados relativos às formas de comunicação/preparação junto ao público interno sobre a implantação, observou-se que as reuniões ocorrem de modo mais disseminado como forma de preparar os colaboradores de uma empresa para a implantação do BPM. Nesse contexto, averiguou-se que as reuniões são as ferramentas mais adotadas. Há grande falta de preparo nos projetos de implantação de BPM e sobrecarga de departamentos, pois toda comunicação é deixada por conta dos departamentos de marketing ou RH da empresa.

Outras formas de comunicação são workshops, e-mail com evolução do trabalho, geração de documentação do processo, sendo enviado para todos os colaboradores da empresa e seções de avaliações constantes.

Sobre o uso do BPM para os processos da gestão de tecnologia de informação e comunicação, os resultados apontam que não existe o uso de um processo descrito para a TI e para a comunicação

Na questão que buscou compreender a preocupação em relação aos processos implantados com a estratégia empresarial tem seus resultados apresentados observa-se que existe uma preocupação com os processos e ainda que são desafiadores, e níveis hierárquicos

como coordenação, diretorias, se posicionam para definir premissas relativas às estratégias para as empresas.

A questão que investigou o alinhamento dos processos com as metas da empresa antes da consultoria o alinhamento de metas empresariais é visto por um respondente como deficitária quando afirma que apenas 1/3 das empresas discutem metas.

Quanto ao nível de envolvimento dos colaboradores, suas dificuldades encontradas e os impactos gerados na implantação do BPM observou-se que uma informante diz nunca ter nenhum tipo de problema com o apoio dos colaboradores. Isto sempre foi possível pelo fato de que a alta administração cobra dos funcionários este alinhamento ao BPM. Todos os outros respondentes apontam dificuldades para envolverem os colaboradores. A dificuldade mais comum é tirar o colaborador da zona de conforto. De modo geral, os patrocinadores estão vinculados a diversos níveis hierárquicos na empresa, envolvendo gerentes, coordenadores, diretores e todos os envolvidos nesse processo. A diretoria da empresa foi lembrada como um patrocinador importante, assim como os gerentes de projetos.

O as-is é fundamental. Os motivos da importância de se fazer o as-is variam, sendo que seis depoentes lembram esse ponto ser fundamental para a construção do to-be. Entender os erros é outro ponto relevante da importância do as-is. A avaliação do escopo, e entender a dor do cliente são funções da ferramenta. A visão do cliente é apontada como negativa, pois eles, entendem o as-is como perda de tempo e também como um custo a mais, considerando-se que não há necessidade de fazê-lo.

As reuniões com a diretoria e interessados é apontada como forma de comunicação por parte da direção da empresa. O follow up e o uso do departamento de comunicação da própria empresa são indicados como forma de comunicação. Outras formas também são lembradas como treinamentos e workshops. E ainda percebeu-se não haver uma forma definida, dependendo do *stakeholder* e seu interesse ao projeto.

A cultura empresarial é a maior dificuldade encontrada por cinco dos respondentes. Outras dificuldades são também indicadas: implantação do novo, engajamento dos colaboradores, o tempo de execução, a limitação do custo do projeto, os recursos disponíveis para o projeto, o gerenciamento de conflitos entre os funcionários, a capacidade técnica e o apoio da alta direção da empresa.

Os respondentes avaliaram que a implantação do BPM hoje nas organizações tem se tornado muito relevante; contudo para alguns, o processo ainda é incipiente e seu grau de relevância está vinculado à maturidade da empresa. Nas empresas participantes da pesquisa, identificou-se uma maturidade inicial e ao mesmo tempo em crescimento. Da mesma forma a importância do BPM é tem crescido para a empresa, na visão de quatro respondentes. A importância do BPM ganha um grau de total para dois respondentes e, na ponta oposta, também para dois respondentes, o BPM é subutilizado pelas empresas.

Em relação ao questionamento sobre se as mudanças implementadas geraram melhorias para os clientes observou-se. A qualidade e rapidez são os dois pontos mais citados como melhorias sentidas pelos clientes. Outros pontos ganham importância, como organização, robustez e seriedade percebida pelo cliente. Um respondente afirma não haver melhoria direta para o cliente.

Quanto à mensuração o foco maior continua a ser os resultados finalísticos, mas já se percebe a utilização de mensurações em relação a satisfação do cliente e tempos de execução.

Sobre as melhorias contínuas e as facilidades de sua adoção após a implantação do BPM há uma divisão entre ter ou não um plano de melhorias contínuas. Os que não possuem apontam o usuário como o grande desencadeador do processo de melhoria ou a alta administração. De

forma geral, quando ocorre a melhoria, todos apontam que é mais fácil de implantá-la os processos estão bem descritos.

Quanto aos motivos para a adoção de gerenciamento de processos nas empresas-clientes, observou-se que a maior parte das empresas ainda possui uma gestão organizada em departamentos que não conversam entre si. São silos cujo olhar é interno, sem preocupação com seus clientes. A falta de padronização é outro problema apontado. Este conjunto leva a uma produção engessada e uma baixa produtividade. São empresas que possuem uma organização funcional, conforme mostram Enoki (2006) e Luidson (2016). Quanto aos motivos que levam as empresas a adotarem o BPM, a pesquisa apontou pontos como: qualidade no atendimento, padronização, perda de mercado, automação, controle de seus processos, produtividade, custos, documentação necessária para enquadrar a empresa em certificações de qualidade e redução de pessoal.

Ressalta-se que ocorreu uma aderência grande entre os achados e o que o referencial teórico mostra. Algumas diferenças são percebidas. A primeira diferença, referente aos achados da pesquisa e que chama muita atenção, é não haver um foco no cliente como motivo da adoção do BPM. Apenas um respondente menciona este objetivo, ligando-o à qualidade de atendimento. Porém, a resposta foi dada com foco em uma empresa que já nasceu com uma cultura direcionada para o BPM. A necessidade de cortes do funcionalismo também não é citada pelo referencial teórico. A segunda diferença é relativa à necessidade de empresas adotarem o BPM para se qualificarem para certificações. Os autores pesquisados não indicam este propósito. Por sua vez, acabar com ambiguidades e redundância não são motivos apontados pelos respondentes para adoção do BPM. Os respondentes também não mencionaram reconhecimentos relativos às práticas gerenciais de seus clientes, como cita a pesquisa desenvolvida pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016) e os estudos realizados por Caleiro (2018). Desse modo, identificou-se uma preocupação com a competitividade por meio dos resultados da pesquisa. Este ponto é discutido por Vidigal (2016), tendo como solução apontada pelo autor a adoção de um mecanismo de gestão e controle que exerce uma visão holística por toda a empresa.

5 Conclusões/Considerações finais

Este relato técnico teve como objetivo geral analisar de que forma empresas de consultoria incorporam os conceitos de BPM (Business Process Management) nos processos de seus clientes. É, portanto, a construção de uma narrativa coletiva, tendo como ponto de vista único os consultores que trabalham implementando BPM em clientes diversos, tendo como base para comparação e balizamento um procedimento de adoção do BPM. Para tanto, utilizou-se o ciclo do BPM proposto pela ABPMP (2013).

Nesse contexto, o objetivo geral deste relato técnico foi alcançado por ter sido possível criar uma narrativa a partir de uma análise de conteúdo. Verifica-se aqui a comparação desta narrativa criada com diversas outras narrativas da literatura elencadas no referencial teórico. O modelo escolhido se tornou um guia de comparação, sendo possível afirmar que os consultores buscam utilizar o ciclo proposto pela ABPMP (2013). Segundo a própria Associação, não é necessário aplicar todos os rigores da metodologia. Pode-se variar conforme a realidade da empresa. Quanto maior a experiência do consultor, maior é a percepção de quando não há a aplicação dos rigores da metodologia. Observou-se ainda que os fatores que determinam o sucesso e as fases do ciclo são aderentes às respostas obtidas. Porém, as características das empresas que devem ser modificadas para alcançar as empresas (valores, liderança, cultura e crenças) dificilmente são alcançadas.

Os consultores têm conhecimento de todas as fases do ciclo e seus fatores de sucesso. No entanto, eles não aplicam todos os ciclos em boa parte de seus clientes. Fato é que as organizações que adotam o BPM o fazem por ser uma das etapas de um processo de automação. Sendo assim, o ciclo do BPM proposto no modelo não se completa. Averiguou-se também que os consultores que trabalham implementando BPM em grandes empresas são mais céticos quanto aos resultados obtidos pelas implementações. A explicação é que a implantação do BPM é muito pontual, não acarretando uma mudança de cultura. Cabe ressaltar que a contratação tem por finalidade produzir documentação de processos como parte dos procedimentos exigidos para concessão de certificações e também é uma das formas de respaldar corte de pessoal. Evidenciou-se que, os consultores mais experientes e os que atuam em empresas de grande porte, possuem um ceticismo quanto a mudanças culturais das empresas. Averiguou-se uma percepção geral de que a adoção do BPM traz melhorias, exceção feita às empresas cujo objetivo principal é só a documentação dos processos para conseguirem certificações. Contudo, observou-se que a falta de verificação da satisfação do cliente contrapõe-se à literatura.

Dessa forma, pelo levantamento do referencial teórico que foi endossado pela pesquisa, um dos pontos mais importantes para o sucesso da implantação do BPM é o envolvimento da alta administração da empresa. Da mesma forma, o envolvimento de colaboradores-chave e dos funcionários de forma geral, é de muita importância. A própria pesquisa mostra que a comunicação passa a ter um caráter importante para que este envolvimento aconteça com propriedade. É necessária a adoção de um processo descrito que organize de forma eficiente esta comunicação; criar canais específicos conforme o stakeholder foco, é imprescindível.

Os motivos pelos quais as empresas adotam o BPM são diversos. No entanto, a visão no foco ao cliente não aparece. É fundamental que o consultor trabalhe com o intuito de revelar para a empresa-cliente a importância do cliente, interno ou externo à empresa. Ambos são importantes. Aos objetivos de adoção do BPM deve-se somar o foco ao cliente de tal forma que facilite a mudança de cultura para gerenciamento por processos por parte da organização.

As metas são outro ponto a ser encarado com muita objetividade. A proposição de metas pequenas em espaços de tempo menores deve ser discutida com a alta direção e colaboradores-chave desde o primeiro momento. A importância das metas são a base para que o costume de melhorias contínuas deva ser aplicado. As metas disparam a necessidade de melhorias, fazendo com que um processo seja constantemente revisado. Uma revisão não pode ser iniciada exclusivamente a partir de uma solicitação de um funcionário. E, finalmente indica-se a utilização da metodologia de gerenciamento de projetos de forma mais ampla. Ela deve ser a primeira a ser introduzida. O planejamento de ações deve ser cuidadosamente colocado com discussões de prioridade, recursos, tempo e custo.

Pelo fato que o ciclo do BPM não ser completamente adotado e o foco no cliente não ser de importância para adoção da disciplina podemos afirmar a baixa maturidade das empresas em relação ao BPM. Para a adoção do de totalidade da disciplina e como forma de convencimento da alta direção da importância do BPM, sugere-se a utilização de process mining, com os próprios dados do cliente, com o objetivo de mostrar as vantagens da adoção do BPM.

5 Referências

Association of Business Process Management Professionals. (2013). *BPM CBOOK Versão 3.0*. São Paulo: APBMP.

Baldan, R., Valle, R., & Rozenfeld, H. (2014). *Gerenciamento de Processos de Negócio*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Barbará, S. (2006). *Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação*. São Paulo: Qualitymark.

Burlton, R. (2001). *Business Process Management: profiting from process*. Indianapolis: Sams Publishing.

Caleiro, J. P. (23 de maio de 2018). *Brasil tem primeira melhora em ranking de competitividade desde 2010*. Fonte: Exame: <https://exame.abril.com.br/economia/brasil-tem-primeira-melhora-em-ranking-de-competitividade-desde-2010/>

Déda, R. R., & Oliveira, A. A. (2016). BPM as Guide to Model Driven Architecture Aoolied to Public Area: A Sysytematic Rreview. *13th International Conference on Information Sysytems & Technology Management - Contecsi* (pp. 3210-3228). São Paulo: USP.

Duarte, L. d. (2018). Integração entre Busisness Process Management e Gestão do Conhecimento: perspectivas de profissionais sobre o apoio de práticas de conversão do conhecimento em atividades de gerenciamento de processos de negócios. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, Brasil.

Enoki, C. (2006). Gestão de Processos de Negócios: Uma Contribuição para a Avaliação de Solução de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. Dissertação (mestrado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo

Forrester Research, Inc. (2021). *The Total Economic Impact or Software AG Aris*. Massachusetts: Forrester Research, Inc.

Gianesi, I. G., & Corrêa, H. L. (1994). *Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente*. São Paulo: Atlas.

Harrington, H. J., Esseling, E. K., & Ninwegen, H. V. (1997). *Business Process Improvement: documentation analysis, design and management of business improvement*. New York: McGraw Hill.

Jacoski, C. A., & Grzebieluchas, T. (2011). Modelagem na contratação de projetos utilizando os conceitos de BPM - gerenciamento de processos de negócio. *Produto & Produção*, 29-37.

Jeston, J., & Nelis, J. (2014). *Business Process Management*. New York: Routledge.

Lovelock, C., Wirtz, J., & Hemzo, M. A. (2011). *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Luidson, S. S. (2016). *Gerenciamento de processos: proposta de melhoria de desempenho organizacional do IFB Campus Samambaia*. Brasília, DF: Dissertação (Mestrado - Mestrado em Gestão Pública) -- Universidade de Brasília.

Marzall, L. F. (2016). Implantação de um sistema de gestão ERP gratuito em uma empresa de pequeno porte com foco na melhoria dos indicadores de desempenho da produção. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria.

Morgan, G. (2013). Imagens da organização. São Paulo: Atlas.

Nunes, E. d., de Assis, S. F., & Lopes, E. L. (2018). Implantação de Enterprise Resource Planning em uma instituição hospitalar: desafios e mudanças necessárias. Revista Gestão & Tecnologia, 161-187.

Paim, R., Cardoso, V., Caulliriaux, H., & Cleme. (2009). Gestão de Processos – Pensar, Agir e Aprender. São Paulo: Bookman.

Pereira, F. C., Jeunon, E. E., Barbosa, R. S., & Duarte, L. D. (2017). Inteligência Competitiva como suporte à Estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: Um estudo na aerotrópole de Belo Horizonte. Revista Ibero-Americana de Estratégia, 93-111.

Porter, M. E. (1989). Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus.

Rogers, D. L. (2017). Transformação Digital: repensando o seu negócio para a era digital. São Paulo: Autêntica Business.

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). Anuário do Trabalho Nos Pequenos Negócios. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae.

Silva, A. L. (2017). BPM Business Process Management: introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para gestão estratégica de processos de negócio. São Paulo: Bookess.

Smith, H., & Fingar, P. (2003). Business Process Management: the third wave. Tampa: Meghan Kiffer Press.

Valle, R., & Oliveira, S. B. (2009). Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN Business Process Modeling Notation. São Paulo: Atlas.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 118-144.

Vidigal, F. (2016). Inteligência Competitiva Aplicações Estratégicas e Mercadológicas. Curitiba: Appris.

Vinuto, J. (2014). A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: Um debate em aberto. Temática, 203-220.

Zanella, L. C. (2012). Metodologia de Estudo e de Pesquisa em Administração. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC.