

LETICIA MIDORI IWAI

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DIFICULDADES
ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DE BPM**

**São Paulo
2012**

LETICIA MIDORI IWAI

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E DIFICULDADES
ENCONTRADAS NA IMPLANTAÇÃO DE BPM**

**Monografia apresentada ao PECE –
Programa de Educação Continuada
em Engenharia da Escola
Politécnica da Universidade de São
Paulo como parte dos requisitos
para conclusão do curso de MBA
em Tecnologia de Software.**

Orientador: Prof. Dr. Selma Shin
Shimizu Melnikoff

**São Paulo
2012**

FICHA CATALOGRÁFICA

Iwai, Letícia Midori

**Fatores críticos de sucesso e dificuldades encontradas na
implantação de BPM / L.M. Iwai. -- São Paulo, 2012.**

41 p.

**Monografia (MBA em Tecnologia de Software) – Escola
Politécnica da Universidade de São Paulo. Programa de Edu-
cação Continuada em Engenharia.**

**1. Sistemas de informação 2. Negócios (Processos; Admi-
nistração) I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica.
Programa de Educação Continuada em Engenharia II. t.**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos os professores que ministraram as aulas do curso de MBA de Tecnologia de Software do PECE. Foi com o conhecimento transmitido por eles que pude elaborar este trabalho. Agradeço especialmente a Professora Doutora Selma Shin Shimizu Melnikoff, que me orientou durante a elaboração deste trabalho.

Agradeço aos meus pais, a minha família, aos meus amigos e a todos que me apoiaram e ajudaram de alguma forma durante a elaboração deste trabalho.

RESUMO

Diante do dinamismo do mercado atual, as empresas estão cada vez mais preocupadas em aumentar o seu desempenho, a qualidade de seus produtos e os serviços oferecidos aos seus clientes e minimizar gastos. Para isso, é preciso que estas empresas otimizem seus processos e tenham maior poder de resposta e reação às movimentações e solicitações do mercado. Diante deste cenário, a prática do BPM (*Business Process Management*) vem ganhando espaço e importância no mercado. A implantação desta prática garante o alcance dos objetos estratégicos da organização. Porém, seu processo de implantação geralmente traz muitas dificuldades e problemas, que podem por em risco o sucesso esperado do BPM. No entanto, conhecendo-se estes pontos de dificuldades e de sucesso, a implantação do BPM torna-se menos sofrida e com maiores chances de sucesso.

Palavras-chaves: BPM. *Business Process Management*. Processo de Negócio. Governança de Processo. Dificuldades na Implantação de BPM.

ABSTRACT

With the dynamism of business market, companies are more concerned to raise their performance, the quality of their products and services that are offered to their customers and minimize costs. For this reason, companies need to optimize their process and have more power of response and reaction about the movements and solicitations of business market. In this scenario, the practice of BPM (Business Process Management) has been gaining more importance in business market. The implementation of this practice ensures the achievement of company strategic goals. However, the implementation process of this practice usually brings many difficulties and problems that could be a risk to the success of the implementation. Knowing this difficulty and success points, the BPM implementation became less complicated and has more chances to be a success.

Keywords: BPM. Business Process Management. Process Management. Process Governance. Difficulty on BPM Implementation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -Macro elementos do BPM.....	15
Figura 2 -Ciclo de vida BPM.....	17
Figura 3 - Exemplo de um processo representado em notação BPMN.....	21
Figura 4 - Modelo de maturidade de processo de negócio.....	22
Figura 5 – Fatores Críticos de Sucesso BPM.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Elementos básicos do BPMN.....	20
Tabela 2 - Caracterização dos processos atuais das empresas.....	24
Tabela 3 - Facilitadores e barreiras evidenciados na implantação de BPM no Setor Público.....	30

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.1	MOTIVAÇÃO	10
1.2	OBJETIVO	12
1.3	JUSTIFICATIVA	12
1.4	ESTRUTURA DA MONOGRAFIA	13
2	BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)	14
2.1	CONCEITOS SOBRE BPM	14
2.2	O CICLO DE VIDA BPM	16
2.3	BPMN (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION)	19
2.4	BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL (BPMM)	21
2.5	CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS SEM IMPLANTAÇÃO DE BPM	23
2.6	VANTAGENS E BENEFÍCIOS	25
3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE BPM	26
3.1	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ENCONTRADOS NA LITERATURA ..	26
3.2	EXPERIÊNCIAS NA IMPLANTAÇÃO DE BPM EM DIVERSOS SETORES ..	29
3.3	COMPILAÇÃO DOS FCS COMUNS EM DIVERSAS IMPLANTAÇÕES	34
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	37
4.1	CONCLUSÕES	37
4.2	CONTRIBUIÇÕES	37
4.3	TRABALHOS FUTUROS	38
5	GLOSSÁRIO	39
6	BIBLIOGRAFIA	40

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo são apresentadas a motivação, o objetivo, a justificativa e a estrutura do trabalho.

1.1 MOTIVAÇÃO

As empresas presentes no mercado estão cada vez mais preocupadas em aumentar seu desempenho e diminuir seus custos, pois isso aumentaria sua competitividade. Como, historicamente, as ferramentas e os sistemas têm sido desenvolvidos e implantados baseados no gerenciamento de dados e não nos processos de negócio, as empresas sentem a necessidade de adequar estes recursos aos moldes exigidos pelo mercado atual. Os processos de negócio devem ser compreendidos para que se possa descobrir como potencializar seus benefícios, aumentar sua eficácia e eficiência, fazendo com que seus produtos tenham maior qualidade e competitividade perante o mercado (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

Uma das propostas para auxiliar as empresas a atingirem suas metas e seus objetos e se adequarem aos padrões exigidos pelo mercado é o BPM (*Business Process Management*). Um fato que confirma isso é a ascensão do mercado de PM (*Process Management*). Em 2008, este mercado girou algo em torno de US\$ 2,5 bilhões e a estimativa em 2008 foi que, em 2011, esse valor chegasse aos US\$ 6,5 bilhões em todo o mundo (PCWORD, 2008). Segundo COMPUTERWORLD (2008), com base em estudo encomendado pela BEA Systems, empresa americana especializada em sistemas de defesa e segurança, BPM deve ser um dos setores que mais cresce na área de software. Outro fato que dá força a esta estimativa apontada pela PCWORD (2008), é o resultado de uma pesquisa conduzida pela Aberdeen Group, empresa de pesquisa e análise de empresas de tecnologia da informação, e realizada com 125 executivos de grandes empresas americanas. Nesta pesquisa, 51% das empresas são obrigadas a realizar processos manualmente para atender a demanda de seus clientes; 21% dos participantes da pesquisa afirmam que as aplicações de software das empresas limitam a oferta de serviços a seus clientes. Apesar das empresas terem investido pesadamente em sistemas de CRM, *Supply Chain* e ERP, estas ainda não possuem seus

processos de negócio integrados, o que dificulta a execução de seus processos e o atendimento a seus clientes, colocando em risco a qualidade do serviço prestado por estas empresas. Ainda, segundo a COMPUTERWORLD (2008), a consultoria Robert Half Management comenta que a principal preocupação dos CFOs (*Chief Financial Officer*), ou diretores financeiros das empresas, é a melhoria dos processos de negócio. Esta preocupação está em primeiro lugar entre os 65% dos entrevistados. Abaixo desta, estão as preocupações com atualizações tecnológicas (62%), lançamento de novos produtos ou expansão da linha de serviços (38%), expansão geográfica (34%) e aquisições e fusões (25%).

Com isso, as diversas siglas ligadas ao PM (*Process Management* ou *Performance Management*), como BPM (*Business Process Management*), CPM (*Corporate Performance Management*), EPM (*Enterprise Performance Management*), vem ganhando força no mercado e suas proprietárias lutam para disseminar sua cultura no mercado e conquistar o maior número de adeptos (PCWORD, 2008).

O BPM vem conquistando o interesse das empresas principalmente pelo fato de trazer benefícios reais, como aumento do faturamento e do lucro das empresas que o implantam. (PCWORD, 2008).

Apesar dos diversos benefícios, que o BPM oferece, as empresas encontram vários obstáculos durante sua implantação. Estas dificuldades nem sempre são particulares de determinada implantação, mas aparecem em quase toda implantação do BPM. A resistência a mudanças por parte das pessoas e a estrutura organizacional podem ser citadas como alguns dos fatores que dificultam essa implantação (PINTO JÚNIOR, 2008). Conhecendo estes pontos em comum, pode-se traçar um planejamento de como superar estas dificuldades já conhecidas e evitar muitas outras, diminuindo, assim, o impacto causado pelos problemas na empresa e aumentar as chances de sucesso desta implantação.

“[...] apesar da alta quantidade de implantações e do grande investimento em nível mundial (ORACLE, 2008), Grover identificou que 7 em 10 projetos de melhorias em processos falharam no passado (GROVER, 1999). Para Trkman, cerca de 60 a 80% dos projetos de BPM têm falhado (TRKMAN, 2010) devido a várias causas, tais como: falta de apoio da alta direção; baixo ou nenhum treinamento em BPM para os usuários finais; e a falta de comunicação e cooperação interdepartamental.” (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011, p. 263)

1.2 OBJETIVO

O objetivo do trabalho é apresentar os fatores críticos de sucesso (FCS) e as principais dificuldades na implantação do BPM, vivenciadas em organizações de diversos setores, através de uma compilação, com base nos diversos trabalhos estudados e apresentados como referência. Para o melhor entendimento do tema, serão abordados os principais conceitos de *Business Process Management* (BPM).

1.3 JUSTIFICATIVA

Os processos de negócio de uma empresa são pontos importantes e cruciais pois, a partir deles, são originados produtos e/ou serviços oferecidos por ela. Além disso, diversas áreas funcionais, clientes, parceiros de negócio e pessoas se integram através deles, a fim de atingir um único objetivo (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

O processo de negócio é tão crucial que, se uma empresa deseja abrir seu capital para o mercado, deve-se adequar às diversas regras para ser considerada confiável pelos parceiros; uma das formas de se adequar às regras é uniformizar as atividades através de processos. A implantação do BPM auxilia a empresa para atingir este objetivo, pois organiza e otimiza seus processos de negócio. Até mesmo as empresas que optam por não ter seu capital aberto, têm muitos benefícios com a implantação desta prática, tais como a redução de custo e aumento de desempenho, devido aos efeitos da implantação do BPM. Com um mercado cada vez mais competitivo, as empresas estão cada vez mais à procura de modelos e tecnologia que as auxiliem a se destacar perante seus concorrentes (PCWORD, 2008).

Outro fator que ressalta a importância dos processos de negócio é que a maioria dos problemas das empresas possui seus processos mal elaborados e mal controlados. Ao contrário do que a maioria dos gestores pensa, a minoria dos problemas está relacionada a habilidades, motivação e treinamento das pessoas envolvidas (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

Como a implantação do BPM tende a alterar a cultura organizacional da empresa, esta atividade pode apresentar pontos de dificuldade. Estas dificuldades, em sua grande maioria, são comuns em diversos projetos de

implantação e, tendo-se conhecimento sobre estas, pode-se, por exemplo, gerar um plano de ação para contorná-las antecipadamente. Teoricamente, uma implantação com menores dificuldades e resistência tende a obter maiores sucessos em um menor intervalo de tempo (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011).

Apesar de o BPM ser um tema de grande importância, ele ainda não conquistou a atenção necessária; existem poucos artigos e trabalhos publicados sobre a sua implantação. Muitos profissionais buscam informações e auxílio sobre o tema em *blogs* e grupos de discussões por não encontrarem estudos e documentos sobre o BPM e suas experiências reais de implantação. Estes *blogs* e grupos de discussões geralmente abordam pontos de como evitar falhas nos projetos de BPM e o porquê de os projetos poderem ter problemas e não serem bem sucedidos (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011).

Diante deste cenário, este trabalho tem como foco mostrar a análise da experiência de diversas implantações de BPM, em diversos setores do mercado, juntamente com a análise teórica do BPM, a fim de apresentar uma compilação dos FCS da implantação do BPM e das principais dificuldades encontradas.

1.4 ESTRUTURA DA MONOGRAFIA

No capítulo 2 são apresentados os conceitos de BPM, para melhor entendimento do trabalho. No capítulo 3 são apresentados os FCS na implantação do BPM sugeridos pela APBMP (*Association of Business Process Management Professionals*), os citados nos trabalhos da literatura e as experiências vivenciadas em projetos de implantação de BPM. É também apresentada a compilação feita sobre esses dados, que corresponde aos FCS comuns, independentemente dos projetos de implantação e das organizações de diversos setores. Por fim, no capítulo 4, são apresentadas as considerações finais, através de conclusões, contribuições e trabalhos futuros.

2 BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)

Neste capítulo são apresentados os conceitos sobre BPM, necessários para o entendimento e a elaboração do trabalho.

2.1 CONCEITOS SOBRE BPM

Para que se possa compreender o que é BPM, primeiramente é necessário ter o conceito sobre processo. Segundo (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008) e (MOURA; COSTA, 2009), processo é um conjunto de atividades, sequenciais ou paralelas, interligadas tal que, ao final de sua execução, apresenta um produto ou serviço. Pode-se ainda definir o processo como “[...] conjunto definido de atividades ou comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas.”. Estas atividades são interdependentes e podem envolver diferentes áreas e setores de uma empresa e até mesmos seus parceiros e fornecedores externos. Os processos são estimulados por eventos, onde seus resultados podem levar o término do processo ou estimular o início e/ou continuidade de outro processo (ABPMP, 2009).

Com esta definição, pode-se definir *Business Process Management* (BPM) como um método que visa à gestão e a melhoria dos processos de negócio, através de técnicas de análise, modelagem, publicação, controle dos processos de negócio, com uso de ferramentas que auxiliam na execução e no planejamento das suas atividades. Para isso, utilizam-se também de fontes de informações disponíveis na empresa, tais como pessoas, sistemas, documentos, entre outros (PINTO JÚNIOR, 2008). A figura 1 ilustra os macros elementos que compõem o BPM: Objetivos do negócio e as etapas Modelar Processos, Executar Processos, Monitorar Processos, Analisar Processos e Otimizar Processos; mostra também a relação de dependência existente entre eles.

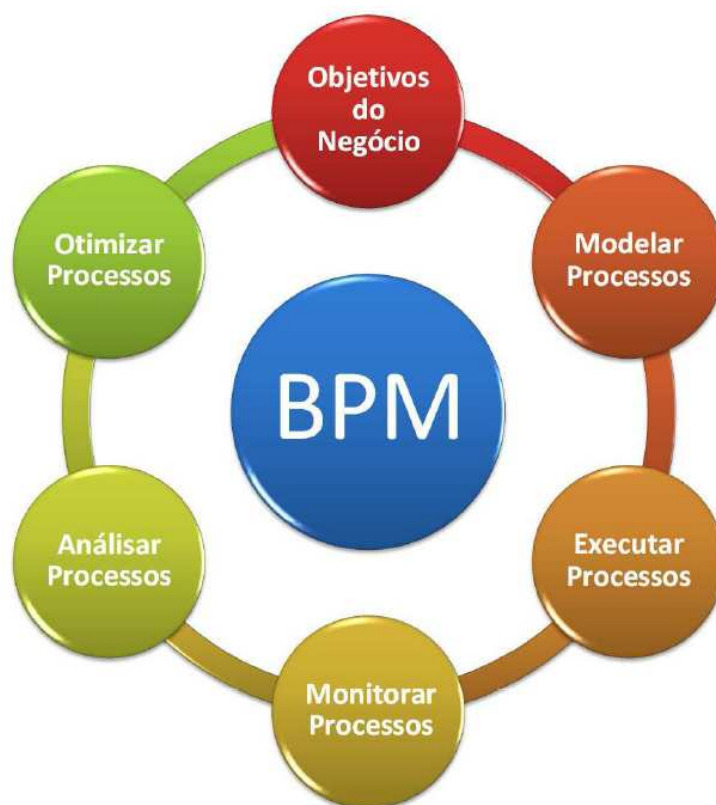


Figura 1 – Macro elementos do BPM. KOCH, 2009.

Os círculos em torno do termo BPM representam as etapas que compõem o BPM. Na etapa de Modelar Processos, os processos são definidos e representados através de recursos que permitam descrevê-los. Na etapa de Executar Processos, os processos modelados são realizados através dos seus participantes. Na etapa de Monitorar Processos, as atividades dos processos são acompanhadas para coletar os dados para avaliar os modelos de processos em relação aos objetivos estratégicos da empresa. Na etapa de Analisar Processos, os dados coletados na etapa anterior são analisados para poder ajustar os processos na etapa de Otimizar Processos. O círculo Objetivo de Negócio, no topo da figura representa os objetivos a serem atingidos pela organização, através da implantação do BPM.

A gestão de processos de negócio visa atingir resultados que estejam alinhados com as metas e estratégias de negócio da organização (ABPMP, 2009). O BPM abrange as teorias de gestão de TI, que envolvem o gerenciamento do ciclo de vida dos processos, facilitando a execução, controle, monitoramento e análise dos processos em questão. O BPM também se utiliza de ferramentas e metodologias que se adaptam às mudanças dos processos

com maior rapidez e eficiência, fazendo com que os objetivos de negócio se tornem mais palpáveis (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

Para que os processos de negócio sejam melhor gerenciados na prática do BPM, são feitas medições e supervisões para que seja possível fazer a mensuração de quanto os processos estão adequados aos objetivos estratégicos da empresa e se estes também possuem um desempenho satisfatório. Geralmente são inclusos metas de desempenho, medição do desempenho e revisão dos processos. Estes indicadores são muito importantes para as atividades de análise e desenho de processos, por exemplo, pois fornecem diversas informações para a análise, como indicadores de onde os processos precisam ser melhorados, entre outras informações (ABPMP, 2009).

No entanto, para o sucesso da implantação do BPM, deve haver o comprometimento da organização para o gerenciamento dos seus processos, pois é necessário que o processo tenha uma continuidade para garantir que estes estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização e que possuam um bom desempenho. Sem o comprometimento organizacional, o amadurecimento do BPM é improvável, pois o sucesso da implantação depende principalmente dos valores, crenças, cultura e liderança para se firmar dentro da organização (ABPMP, 2009).

2.2 O CICLO DE VIDA BPM

O ciclo de vida BPM representa as fases pelas quais os processos devem passar quando são gerenciados através do BPM. A figura 2 ilustra este conceito (ABPMP, 2009).

O ciclo de vida BPM é composto por seis processos, representados na figura 2 pelas setas verdes: Planejamento e Estratégia, Análise de Processo de Negócio, Desenho e Modelagem de Processo de Negócio, Implementação de Processos, Monitoramento e Controle de Processos e Refinamento de Processos. Os círculos representam os fatores envolvidos na implantação do BPM e sua respectiva abrangência. São eles: Cultura e Estratégia, Metodologia, Tecnologia de Informação, Alinhamento dos Processos, Processos de Sensibilização, Mensuração dos Processos, Patrocínio dos Processos, Responsabilidade pelos Processos, Definição de Processos e Organização. Os termos externos

ao círculo, liderança, valores, cultura e crenças, são fatores externos à organização, os quais também influenciam na implantação do BPM (ABPMP, 2009).

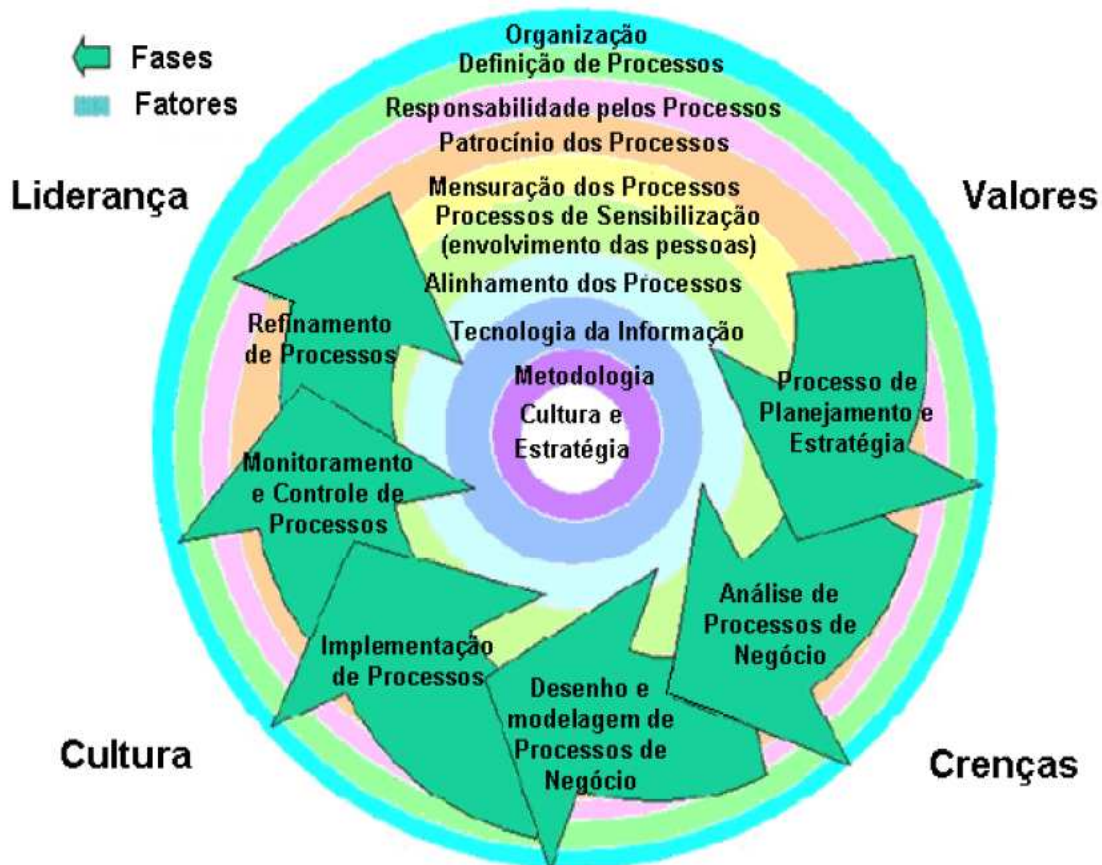


Figura 2 – Ciclo de vida BPM. ABPMP, 2009.

A descrição de cada processo está apresentada a seguir (ABPMP, 2009).

Planejamento e Estratégia

Nesta fase, é feito o desenvolvimento de planos e estratégias voltadas aos processos da organização. Para isso, é feito um estudo das estratégias e metas de negócio a fim de alinhá-las aos planos a serem elaboradas. Este plano é estruturado para que dê suporte ao gerenciamento contínuo dos processos. É feita também a identificação dos papéis envolvidos no BPM, patrocinadores executivos, metas, métricas e metodologias e a integração entre processo, pessoas e sistemas.

Análise de Processos de Negócio

Nesta fase é feita a análise dos processos de negócio já existentes na empresa. São utilizadas diversas metodologias, a fim de compreender estes processos e assimilá-los com os objetivos e metas da organização.

Desenho e Modelagem de Processos de Negócio

Nesta fase é feito o desenho dos processos completos, do início ao fim. Esta é uma fase que inspira muito cuidado, pois se devem levar em conta os objetivos estratégicos da organização e fazer com que os processos que estão sendo desenvolvidos levem a organização a atingi-los. São definidas as atividades, os atores, os locais, tempo e metodologia utilizados no processo. Também são feitas automações e padronizações dos processos. É importante também que as métricas, para medição de desempenho e eficácia, estejam implementadas para que assim o processo possa ser monitorado.

Implementação de Processos

Nesta fase os processos desenhados são implementados. Como estes processos já devem estar aprovados, testados e documentados, espera-se que ocorram apenas pequenos ajustes durante esta fase. São implantados também políticas e procedimentos criados ou revisados durante a fase de desenho.

Monitoramento e Controle de Processos

Nesta fase são feitas medições e monitoramento dos processos implantados. A análise dos resultados deste monitoramento pode resultar em possíveis melhorias do processo.

Refinamento de Processos

Esta fase decorre dos resultados do monitoramento executado na fase anterior. O monitoramento fornece subsídios necessários para que sejam conhecidos os pontos do processo que possam ser melhorados.





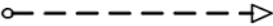
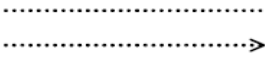

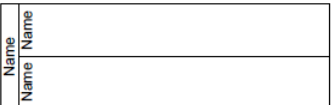



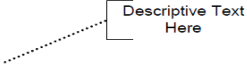
2.3 BPMN (*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT NOTATION*)

Sendo as fases de desenho e modelagem de processos de negócio umas das principais e mais importantes em BPM, pois é nela que são definidos os processos a serem implantados na organização, existe necessidade de documentá-los adequadamente. Para dar suporte à modelagem de processos, o BPM possui uma notação própria, denominada BPMN (*Business Process Management Notation*) (PINTO JÚNIOR, 2008). Através desta notação, é possível representar os processos de negócio, seu fluxo de execução, seus fluxos alternativos de execução, o produto resultante de sua execução e suas interações com outros processos.

O BPMN surgiu como forma de padronizar a linguagem de representação de processos, facilitando, assim, a comunicação e o entendimento de diversos processos, internos e externos à organização (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

Na tabela 1, estão listados os elementos básicos mais utilizados do BPMN (OMG, 2011). A figura 3 representa um exemplo de modelo de processo utilizando a notação BPMN, onde alguns dos elementos citados na tabela 1 são utilizados.

Tabela 1 – Elementos básicos do BPMN. Adaptado de OMG, 2011.

Elemento:	Descrição:	Notação:
Evento	Ocorrência durante o curso do processo. O evento afeta o fluxo do processo e, geralmente, possui um impacto ou uma causa.	
Atividade	Representa a atividade realizada no processo.	
Gateway	Elemento que controla as divergências e convergências do fluxo. De acordo com alguma condição, o fluxo pode ter caminhos distintos ou comuns em algum momento do fluxo.	
Fluxo de sequência	Determina a sequência das atividades do fluxo.	
Fluxo de mensagem	Representa o fluxo de mensagem entre dois elementos.	
Associação	Liga informações e artefatos com os elementos gráficos do BPMN.	
Pool	Representa o participante do processo (papel ou entidade de negócio). Este pode apresentar detalhes internos ou não e fornecer ou receber solicitações de outras <i>pools</i> .	
Line	É subdivisão da <i>pool</i> e é utilizada para organizar e categorizar atividades dentro da <i>pool</i> .	
Objeto de dados	Utilizado geralmente para representar documentos que fornecem informações ao processo.	
Mensagem	Utilizado para descrever o conteúdo da informação trocada entre dois participantes.	
Grupo	Utilizado para agrupar de atividades e tarefas.	
Anotações	Utilizado para fornecer informações adicionais ao diagrama.	

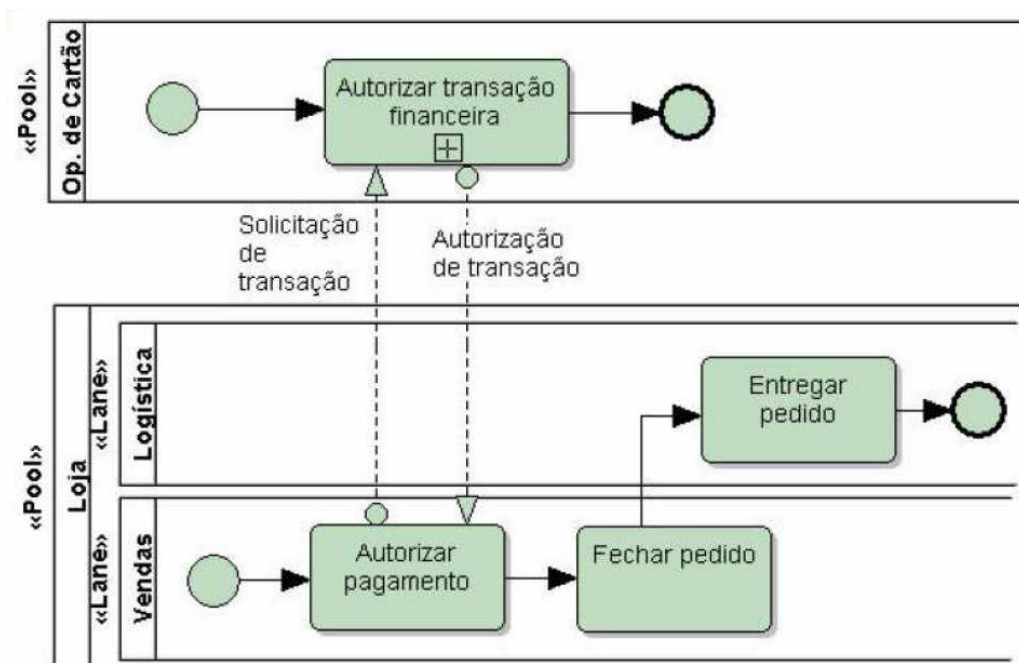


Figura 3 – Exemplo de um processo representado em notação BPMN. SOUSA NETO, 2008.

O diagrama mostra a interação entre a loja e a operadora de cartão, que estão representados através de *pools* identificados pelos mesmos nomes. A loja, por seu lado, contém os setores de Vendas e Logística que são representados através dos *lanes*. A atividade Autorizar pagamento envia uma Solicitação de transação à atividade Autorizar transação financeira. Esta atividade, cujo detalhamento pode ser representada em um outro diagrama, faz as análises necessárias e envia a Autorização de transação para a atividade de Autorizar pagamento. Em seguida, a atividade Fechar pedido faz a finalização dos dados do pedido e envia a solicitação para a atividade Entregar pedido, que pertence ao setor de Logística.

2.4 BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL (BPMM)

BPMM (*Business Process Maturity Model*) é um modelo para melhoria dos processos de BPM; seu propósito é classificar o nível de maturidade das empresas em relação à adoção e implantação de processos e modelos de negócio. Através deste modelo, as empresas determinam o seu nível de maturidade, para que assim possam buscar alcançar níveis mais altos de gestão dos processos (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

O BPMM consiste em cinco níveis de maturidade, cada um com um grupo de atividades, objetivos e práticas que devem ser aplicadas e desenvolvidas, para que as empresas possam melhorar seu nível de maturidade (Figura 4).

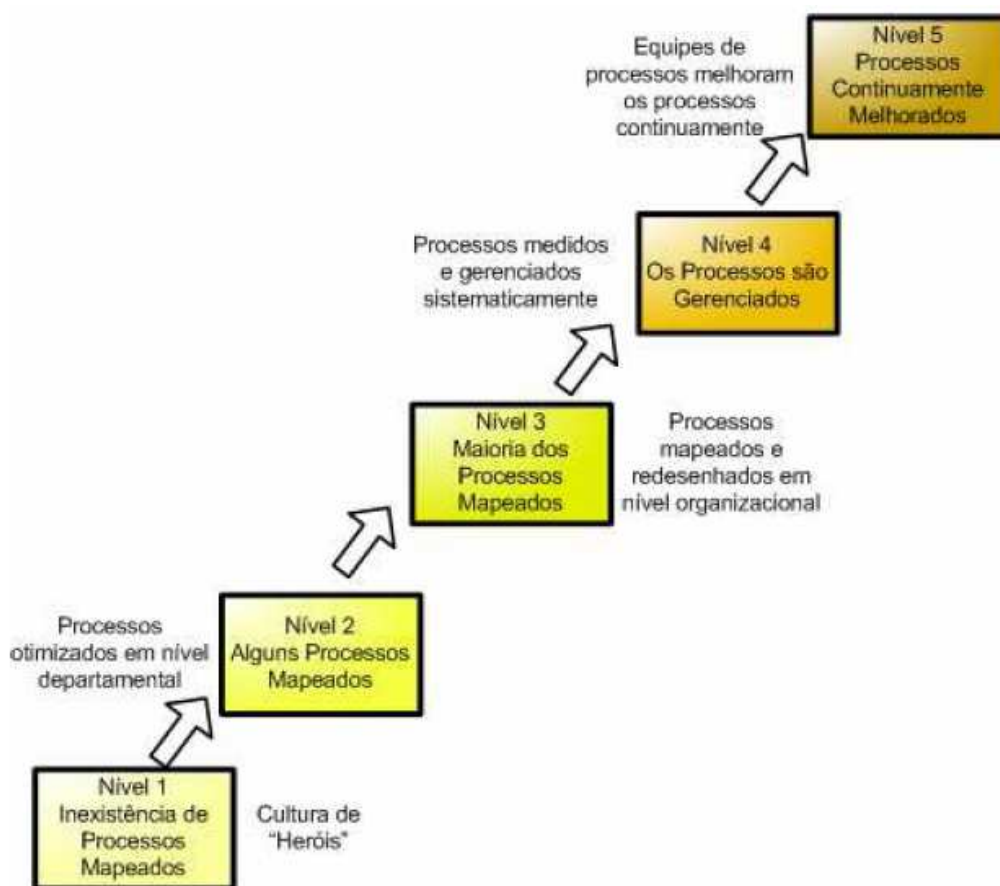


Figura 4 - Modelo de maturidade de processo de negócio. SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008

As organizações com o nível 1 de BPMM são aquelas em que não existe um modelo de gestão por processos. As pessoas não possuem a consciência de que fazem parte de processos que envolvem diversos departamentos e pessoas. Cada departamento toma suas decisões de maneira isolada, sem levar em consideração os possíveis impactos que estas decisões podem ocasionar nos demais departamentos e nas etapas do processo em que fazem parte. Existe uma preocupação muito maior em executar a parte do processo destinada ao departamento, independente da forma como será executado, do que em seguir o processo da maneira como ele foi definido. Possui a cultura de heróis, como são denominadas as pessoas com foco apenas na resolução dos problemas. Os participantes não possuem visão global de todas as etapas do processo.

As organizações com nível 2 de BPMM possuem um controle local de processos, geralmente por setores ou processos de áreas de negócios específicas. As atividades executadas dentro dos setores possuem e seguem um padrão pré-determinado.

As organizações com nível 3 de BPMM possuem gerenciamento de processo nas fronteiras das diversas áreas de negócio envolvidas nos processos. O processo é gerenciado durante todo seu ciclo de execução e tem-se presente um processo de medição de desempenho dos processos. As organizações também possuem implantados seus principais e mais importantes processos de negócio.

As organizações com nível 4 de BPMM analisam seus processos, identificando antecipadamente os possíveis impactos no andamento dos seus processos de negócio. São feitas análises estatísticas para definir processos estáveis que tragam benefícios para a organização.

Finalmente, as organizações com nível 5 de BPMM identificam e implantam as melhorias nos processos de negócio, em todos seus níveis organizacionais, a fim de maximizar suas habilidades e capacidades na execução de seus processos, para atingir seus objetivos estratégicos. Estas organizações tem implantado o processo de melhoria contínua do processo.

As organizações podem se valer desse modelo para melhorar a maturidade dos processos BPM.

2.5 CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS SEM IMPLANTAÇÃO DE BPM

O mercado muda frequentemente, surgindo novas exigências e novas necessidades, tanto por parte do cliente quanto por causa das regulamentações governamentais. Isto faz com que as organizações tenham que adaptar seus processos e seus sistemas às novas realidades do mercado em que atuam, de maneira rápida, flexível e segura. Porém, como a maioria dos sistemas destas organizações foram concebidas sem um planejamento para serem adaptados, estas mudanças ocorrem de maneira lenta e com um custo muito alto. Isso se une ao fato de existirem diversos sistemas na organização e a falta de orientação para os processos incorporados nestes sistemas (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

De acordo com Sousa Neto e Mendes Júnior (2008), em geral, os processos de negócio em empresas sem implantação de BPM podem ser caracterizados conforme a tabela 2. Estes processos são denominados de processos atuais.

Tabela 2 – Caracterização dos processos atuais das empresas. Adaptado de SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008.

Caracterização dos processos atuais das empresas	
Extensos e complexos	Envolvem grande quantidade de fluxos de materiais e informações, com escopos cada vez maiores, envolvendo vários departamentos da empresa e até mesmo outras empresas. Estas são características de processos customizados para atender a realidade da empresa.
Dinâmicos	Adaptáveis às alterações do mercado. Constantemente produtos e serviços são criados e redefinidos devido a novas regulamentações governamentais, novos concorrentes entre outras alterações de mercado.
Duradouros	Processos longos, que podem durar meses ou até anos e, por este motivo, necessitam de controle constante.
Dependente de pessoas	Possuem pessoas com papéis fundamentais nas decisões, gerenciamento e mudanças do processo.
Difícil visualização	Díficeis de serem visualizados em sua totalidade. Isto ocorre principalmente com pessoas que participam apenas de parte(s) do processo.

Com as diversas características ilustradas na tabela 2, faz-se necessária a utilização de diversas ferramentas e sistemas para que possam ser feitos o controle e o gerenciamento dos processos. Devido a isso, os processos ou parte deles são automatizados cada vez mais, sendo executados por sistemas de software específicos. Isto ocorre principalmente pelo fato de que as organizações se relacionam mais frequentemente com outras organizações e clientes, e seus processos assumem tamanho e

complexidade maiores. Isto faz com que questões técnicas e tecnológicas se envolvam diretamente com as regras de negócio da organização. Dessa forma, as organizações passaram a possuir grande dependência dos sistemas de informação (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

Diante deste cenário, o BPM auxilia as organizações na melhoria, no gerenciamento e no controle de seus processos, através de modelagem, documentação, avaliação da execução e adaptações de processos quando necessário, possibilitando, com isso, o alcance de seus objetivos. Essa melhoria torna os processos mais eficientes e eficazes, tendo como foco principalmente os processos essenciais para o negócio, pois estes estão diretamente ligados com as estratégias de negócio da organização (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

2.6 VANTAGENS E BENEFÍCIOS

O BPM possui suas raízes em conceitos e tecnologias das áreas de negócio e TI. Alguns dos fatores determinantes para que as empresas adotem o BPM é o rápido crescimento das organizações, possibilidades de fusões e aquisições de outras empresas, agilidade de adequação ao mercado, controle de processos, diminuição de custo e necessidade de aumentar o desempenho da organização (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

Para se obterem melhores resultados, levando em conta custo, qualidade e tempo, deve-se considerar a maneira como cada área interage com as demais áreas na execução dos processos de negócio. Os processos devem ser otimizados globalmente e não apenas nas áreas funcionais, para que o resultado seja perceptível e satisfatório. Com esta ênfase nos processos, existe um maior trabalho em equipe, os funcionários tornam-se mais autônomos e passam a compreender melhor o que acontece em toda a cadeia do processo, sabendo quais são as consequências de seus atos e atitudes no decorrer do processo, dentro e fora da sua área funcional (SOUSA NETO; MEDEIROS JÚNIOR, 2008).

3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLANTAÇÃO DE BPM

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os fatores críticos de sucesso na implantação de BPM.

Fator crítico de sucesso (FCS) é o termo utilizado para designar os fatores que são cruciais para o sucesso de algum projeto. FCS também pode ser definido como um conjunto de resultados satisfatórios que fazem com que um determinado objetivo seja atingido com sucesso (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011).

3.1 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO ENCONTRADOS NA LITERATURA

A ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*) é uma associação internacional de profissionais de BPM dedicada à promoção de conceitos e práticas de BPM. Esta associação criou o CBOK (*Business Process Management Common Body of Knowledge*), um guia de referências da prática de BPM. Nele, são abordadas disciplinas para identificar, desenhar, documentar, mensurar, monitorar e controlar processos de negócio (ABPMP International).

O CBOK descreve diversos FCS que são envolvidos quando o assunto é garantir o sucesso da implantação do BPM. Os principais são:

- Estratégia de negócio – Corresponde à definição da estratégia de negócio da organização, com seus objetivos e metas.
- Definição de processos de negócio corporativos– Corresponde ao mapeamento de atividades essenciais de negócios da organização.
- Cadeia de valor e liderança – Corresponde à atribuição de responsabilidade executiva (patrocínio) de cadeia de valor de processos de negócio. Esta cadeia é composta pela cadeia de atividades, cada uma dessas atividades com seus próprios objetivos de desempenhos vinculados a seu processo de negócio principal, nos quais fornecem valor ao cliente.
- Medição de desempenho da cadeia de processos– Corresponde ao gerenciamento de *scorecards/dashboards* e cadeias de prestação de contas.

- Institucionalização de processos– Corresponde ao provimento da melhoria contínua, nivelamento de produtos BPM, gerenciamento da governança de processos e habilitação do gerenciamento de mudanças.
- Padronização de processos de negócio– Corresponde à adoção de metodologia de desenho e reengenharia comum, documentação de processos e gerenciar diversidade de processos.

A figura 5 ilustra o envolvimento e relacionamento destes principais fatores críticos de sucesso da implantação e manutenção do BPM em uma organização. (ABPMP, 2009).



Figura 5 – Fatores Críticos de Sucesso BPM. ABPMP, 2009.

Os círculos representam a abrangência de cada FCS e sua influência nos demais fatores. O FCS Estratégia de Negócio abrange e envolve todos os FCS e influencia diretamente quase todos os demais FCS; o único FCS que é

influenciado indiretamente é a Padronizar Processos de Negócio. O FCS Institucionalizar Processos é diretamente influenciado pelos FCS Definir Processos de Negócio Corporativos e Cadeia de Valor e Liderança e do FCS Medir Desempenho da Cadeia de Processos. Já o FCS Institucionalizar Processos influencia diretamente o FCS Padronizar Processo de Negócio.

Segundo o CBOOK (*Common Body of Knowledge*) (ABPMP, 2009), a experiência tem mostrado que as empresas que são mais bem sucedidas na implantação do BPM são aquelas que dedicam uma atenção especial ao alinhamento da estratégia de negócios com os processos de negócio e com a cadeia de valor da organização. Assim são identificadas as principais estratégias da organização e os processos que buscam o alcance dos objetivos das mesmas. Com esta análise é possível estabelecer os planos, táticas e metas para cada área de negócio, a fim de atingir com sucesso o objetivo final proposto.

Para o sucesso da implantação do BPM, é fundamental que os executivos e a alta gerência da organização estejam envolvidos e empenhados neste objetivo. As tarefas de acompanhamento do desempenho dos processos-chave da organização são designadas à liderança executiva. Para que estes processos sejam identificados e seu desempenho medido, é necessário que a organização possua disciplina na aplicação de métodos de gerenciamento de processo de negócio (documentação, gerenciamento e melhoria de processo) e estabeleça métricas adequadas para a medição de desempenho de seus processos. A inclusão de um mecanismo de governança para fornecer suporte ao BPM também auxilia na mitigação dos impactos no desempenho de toda a cadeia de processos (ABPMP, 2009).

Torna-se essencial também o papel do responsável pela implantação ao longo dos departamentos que este processo atravessa. Sua responsabilidade inclui autonomia para controlar custos, tomar decisões e melhorar o processo de negócio pelo qual é responsável. A existência deste papel possibilita que o processo seja acompanhado de perto em todas suas fases e etapas, fazendo com que qualquer impacto ou problema seja rapidamente detectado e reparado (ABPMP, 2009).

Diversos especialistas na área citam que, para o BPM apresentar melhores resultados, é necessário que a organização implante a governança de BPM, com o objetivo de organizar e ordenar a gestão de processo de

negócio. Assim, a governança de BPM é viabilizada como elemento de gestão da organização, sendo capaz de contribuir com a melhoria e o aumento do desempenho da organização. A governança de BPM também possibilita a constante melhoria e evolução dos processos de negócio da organização e, entre outros pontos, o sincronismo das necessidades e mudanças entre os processos garante que modificações em um processo não afetem outros e estes estejam sempre alinhados com os objetivos de negócio da organização (ELO GROUP, 2009).

Para que estes FCS sejam alcançados pela organização, são necessários tanto o empenho da organização quanto o conhecimento e domínio dos profissionais envolvidos no gerenciamento dos processos de negócio.

3.2 EXPERIÊNCIAS NA IMPLANTAÇÃO DE BPM EM DIVERSOS SETORES

Nesta seção são apresentadas as diversas experiências vivenciadas na implantação de BPM em organizações de vários setores do mercado, compilados de acordo com artigos analisados. O objetivo é focar nos pontos comuns de diferentes implantações de BPM para poder identificar as recomendações gerais; por este motivo, não são abordadas as especificidades de setores.

Em pesquisa divulgada pela COMPUTERWORLD (2008), realizada com empresas americanas, diversas dificuldades comuns são encontrados na implantação de BPM e na sua operacionalização nas empresas entrevistadas. 20% destas empresas enfrentaram dificuldades em levantar e organizar os processos dentro da organização. 14% afirmam terem enfrentado dificuldades em lidar com políticas internas no momento da revisão dos processos. 13% citam a falta de treinamento da equipe de BPM que iria fazer parte da execução dos processos. 8% citam a falta de verba para executar o processo de implantação.

Em estudo realizado sobre implantação de BPM em organizações públicas (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011) é possível notar a presença de alguns FCS da literatura. Dentre estes, alguns foram apontados como facilitadores e outros, caso não ocorram, como barreiras para a implantação do BPM. Neste caso, o termo Facilitador é utilizado para qualificar os pontos que facilitaram e ajudaram a implantação do BPM; já o termo Barreira é utilizado

para qualificar os pontos de dificuldades vivenciados na implantação do BPM, pontos estes que poderiam ser superados com a utilização de diversos FCS que tratam estas dificuldades apontadas. Na Tabela 3, estão listados estes pontos, acompanhados de suas justificativas:

Tabela 3: Facilitadores e barreiras evidenciados na implantação de BPM no Setor Público – Adaptado de (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011)

	Pontos considerados	Justificativa
Facilitador	Treinamento da Equipe de Processos	Homogeneizar o conhecimento da equipe. Orientar as pessoas, que não conhecem o processo, melhora seu desempenho na participação.
	Atuação de um Patrocinador Executivo	Aumento da colaboração das pessoas envolvidas quando a iniciativa parte do topo da pirâmide organizacional.
	Composição da Equipe de Processos formada por pessoal da organização	Conhecimento adequado por parte dos participantes do negócio. Equipe deve ser composta por pessoas que conheçam bem os processos e o negócio da organização.
Barreira	Não existência de metodologia Estruturada de Implantação	Não existe uma metodologia padrão e comum para todos os processos. Cada processo possui sua própria metodologia.
	Burocracia e cultura do Setor Público	A lentidão e os empecilhos causados pela burocracia atrapalha o processo.
	Pessoas e falta de <i>Empowerment</i>	Dificuldade em coletar das pessoas os processos existentes na organização. As pessoas não querem participar e se envolver no processo de implantação.

	Pontos considerados	Justificativa
	Histórico de falhas em projetos realizados por consultorias	Experiências ruins vividas em projetos implantados por consultorias. A visão é de que estas cobram muito e executam pouco.
	Dificuldades na legislação atual para mudança nos processos	Algumas leis impactam na execução do projeto. Alguns pontos de mudança desejados pela organização não podem ser implantados por conta da legislação vigente, no qual a organização tem a obrigação de seguir.
	Clientes BPM com experiência baixa em ferramentas de TI	Falta de capacitação das pessoas envolvidas para o manuseio das ferramentas.
	Falta de integração entre as organizações do Setor Público	Existem tarefas que são executadas mais de uma vez pela falta de integração entre os setores.
	Rotatividade de pessoal	Alta rotatividade do pessoal terceirizado não permite amadurecimento do processo.
	Descontinuidade dos projetos por causa da troca de Governo nas Eleições	Troca de governantes muitas vezes descontinuam projetos que estavam em execução

Diante da análise de (SANTOS; SANTANA; ALVES, 2011) feita sobre os FCS coletados em quatro organizações do setor público de diferentes segmentos, foram destacados alguns FCS cruciais para o sucesso da implantação do BPM: Metodologia Estruturada de Implantação, Treinamento da Equipe de Processos, Atuação de um Patrocinador Executivo, Pessoas e *Empowerment*.

Apenas uma destas organizações possuía uma proposta inicial de metodologia de implantação, nada maduro, mas algo já iniciado. Isso se mostrou ser um facilitador para implantação, pois existe um padrão que todos

devem seguir. A falta de padrão para implantação gera uma série de reuniões e discussões desnecessárias e pode gerar prejuízo de tempo e dinheiro nas partes envolvidas e não garante a qualidade da implantação.

A realização de treinamento da equipe de processo também é um ponto chave para o sucesso da implantação de BPM. Profissionais sem o treinamento adequado não terão capacidade de executar com sucesso suas tarefas. A capacitação das pessoas que farão parte da execução do processo de negócio é fator chave para que o processo seja corretamente executado e de acordo com o que foi desenhado. Só assim o BPM apresentará os resultados esperados pela organização. O fator *empowerment*, fortalecimento da formação dos funcionários, também intensifica a qualidade da execução dos processos de negócio e faz com que as pessoas que passam pelo *empowerment* sintam-se mais motivadas e desafiadas a implantarem e sugerirem melhorias para os processos de organização.

Foi comprovado também que o patrocínio executivo para a implantação do BPM é essencial. Além de auxiliar no fornecimento dos recursos necessários para a execução do projeto, o patrocinador também faz com que as pessoas envolvidas, principalmente os clientes do processo, tenham menos resistência para colaborar com o projeto. Pode-se notar maior resistência a estas mudanças nas empresas do setor público, onde existe estabilidade de emprego e as pessoas que ali trabalham geralmente estão há muitos anos executando a mesma tarefa.

Uma outra experiência foi relatada por MACHADO (2010) que apresentou um estudo de caso referente à implantação de BPM em uma empresa do setor farmacêutico. A empresa considerada é uma farmácia de manipulação sediada no sul do Estado do Rio Grande do Sul. Foi feito um estudo para escolher qual era o principal processo da empresa que seria alvo desta modificação. O processo escolhido foi o processo produtivo de manipulação de medicamentos, visto que a demanda por medicamentos manipulados vinha crescendo devido à possibilidade de individualização de prescrição de medicamentos para cada paciente.

Empresas deste setor possuem algumas particularidades que devem ser levadas em conta no momento da implantação do BPM. Existem legislações, normas e atos regulatórios específicos do setor que devem ser cumpridos e incorporados no processo. Porém, da mesma forma como ocorreu com o

estudo apresentado anteriormente, estas particularidades não serão abordadas neste estudo.

Segundo o autor do estudo, um dos fatores determinantes para o sucesso da implantação do BPM é o cuidado de como estas mudanças são apresentadas às pessoas que farão parte do processo, pois nem sempre elas aceitam as mudanças impostas pelo novo processo. É necessário fazer com que estas pessoas compreendam as melhorias que este novo processo trará para que se integrem ao processo de forma a fazer com que este seja seguido e executado com sucesso. Este ponto também faz parte do gerenciamento de mudanças, que é outro FCS citado pelo autor. Gerenciamento de mudanças é um ponto crucial na implantação, pois através dele é feita a organização da implantação de cada parte do processo, visando o mínimo impacto possível na organização como um todo, ou seja, garantir que o processo implantado não prejudique outras áreas e/ou processos da organização.

A renovação da cultura organizacional também é citada como um FCS, pois é um dos resultados do amadurecimento dos processos de negócio da organização. A renovação deve integrar processos, produtos, serviços e conseqüentemente as pessoas que fazem parte. A organização, que está disposta a mudar sua cultura, está sempre implantando mudanças que trarão benefícios aos negócios e aos objetivos de mercado da organização.

(COSTA; KOVALESKI; PILATTI; COELHO 2006) apresentou um estudo sobre a implantação do BPM na CPTM (Companhia Paulista de Trens Metropolitanos), empresa responsável pelo transporte público de trens da região metropolitana de São Paulo. A implantação na CPTM tem como foco nove pontos: regularidade, confiabilidade, atendimento, segurança pública operacional, segurança operacional, rapidez, conforto, utilidade e preço.

Neste estudo, os autores citam que uma das principais dificuldades encontrada na implantação do BPM foi o modo de interação com a nova tecnologia. O BPM insere as pessoas nos processos e os padroniza, em uma situação que não existia antes da implantação. Quando os processos foram padronizados e as pessoas foram integradas aos processos e aos sistemas, isso mexeu diretamente na cultura existente até o momento. No entanto, essa integração fez com que as pessoas conhecessem melhor o funcionamento do processo e dos sistemas que fazem parte dele, melhorando o seu

desempenho. Outra dificuldade relatada pelos autores é a falta de profissionais especializados em BPM, apesar de ser um assunto bastante divulgado.

Beduschi (2004) apresenta um trabalho sobre a implantação do BPM na empresa ABC Crédito Imobiliário. Essa empresa encontrava-se com sérios problemas administrativos e judiciais, sendo necessárias mudanças e melhorias em seus processos e modo de trabalhar, a fim de sanar os problemas e recuperar a empresa.

A principal dificuldade na implantação do BPM neste projeto foi a resistência das pessoas a mudanças. A obtenção de informações sobre os processos existentes na empresa foi difícil e não havia confiança, tanto por parte dos funcionários quanto por parte do mercado, sobre o futuro da empresa. Tratando-se de uma empresa familiar, a alteração na cultura da empresa era algo muito difícil e delicado de ser feito pois, como diversos funcionários possuíam algum grau de parentesco com outros funcionários, ocorriam diversos transtornos e conflitos na pirâmide organizacional de empresa. Acontecia de muitas vezes de o funcionário se recusar a reconhecer e aceitar seu superior. O principal fator que auxiliou na implantação do BPM nesta organização foi o envolvimento e comprometimento da diretoria da organização. Foi necessária também a capacitação de uma equipe da organização para que fosse possível dar continuidade ao processo de transformação desejado, fruto da implantação do BPM. Como esta implantação implicou em profundas alterações na organização, o principal FCS da implantação era seu gerenciamento. A cada demanda emergencial que surgira, esta era rapidamente tratada.

Diante dos pontos levantados nos estudos apresentados, pode-se concluir que, independente do setor da organização que está implantando o BPM, existem FCS e dificuldades comuns que podem ser levantados e previstos antecipadamente, sendo possível assim traçar um plano a fim de evitar problemas no momento da implantação.

3.3 COMPILAÇÃO DOS FCS COMUNS EM DIVERSAS IMPLANTAÇÕES

Com base nos estudos apresentados, pode-se notar que os FCS de maior impacto e mais comuns nas implantações de BPM estão relacionados às pessoas envolvidas e/ou impactadas pela chegada do BPM. Um dos FCS a ser

destacado é o relativo à obtenção de informação sobre os processos atuais. A resistência a mudanças e o receio em passar informações que, muitas vezes, poucas pessoas conhecem, estão entre os pontos mais críticos. As pessoas sentem-se ameaçadas, pois o fato de apenas ela deter conhecimento de parte do processo a torna parte da engrenagem que faz rodar a organização e traz a segurança de que ela não será dispensada. Por causa disso, não colaboram durante a coleta de informação e, em alguns casos, podem boicotar a execução de novos processos. Em outros casos, dependendo da capacidade, as pessoas realizam as suas atividades automaticamente e não conseguem descrevê-las de forma objetiva.

O preparo e o treinamento das pessoas envolvidas da organização, tanto na implantação quanto na manutenção do BPM, também é outro FCS comum. Os integrantes da equipe de processos devem ter o conhecimento homogêneo do processo para que este possa ser executado da maneira correta e sua manutenção e sua melhoria sejam feitas com o máximo de benefícios para a empresa e o mínimo de risco. O treinamento destas pessoas envolvidas no processo é fundamental para que não haja falhas na execução dos processos. Também se devem treinar as pessoas da organização que participarão da execução dos processos no dia-a-dia. A falta de conhecimento e o não treinamento nas ferramentas utilizadas no processo podem trazer erros e falhas durante sua execução.

O patrocínio de executivos e da alta gerência no projeto de implantação é outro FCS extremamente importante para o sucesso do BPM. Quando o incentivo vem do topo da pirâmide da organização, as pessoas sentem-se mais motivadas e desafiadas a fazer com que o projeto dê certo. Podem também tomar cuidados maiores, pois pode ocorrer cobrança institucional, uma vez que a implantação passa a ser uma meta da empresa. Ocorrem, neste caso, maior adesão e colaboração dos funcionários envolvidos.

A existência de uma metodologia de implantação, para que exista um padrão a ser seguido por todos durante a implantação, constitui um FCS relevante para uniformizar o entendimento das atividades a serem realizadas. Isso evita uma série de reuniões, discussões e erros que podem gerar diversos problemas durante a implantação. As pessoas podem ser treinadas para que possam seguir de forma correta a metodologia de implantação desenvolvida.

O gerenciamento de mudanças também é algo crucial durante a implantação do BPM e constitui um FCS. Com ele, é possível gerenciar os possíveis impactos que as mudanças podem trazer para o processo e as partes que serão afetadas.

3.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO

Desta forma, estes FCS citados nesta seção independem do tipo e do setor de atuação da empresa e eles são relacionados com pessoas. Sabendo-se disso, é possível tomar medidas preventivas ou até mesmo evitar e antecipar grandes problemas que possam acontecer durante a implantação destas mudanças, minimizando assim seu impacto. Nesse sentido, o treinamento das pessoas e a divulgação dos passos da implantação são fundamentais para manter todos alinhados na mesma direção. É importante que se tenha, na equipe de implantação, membros que despertem confiança no ambiente e que tenha capacidade de antecipar os problemas ou diminuir desconfortos e descontentamentos para contornar antes que isso cause grandes problemas.

Diante disto, e baseado em todo o estudo apresentado até o momento, pode-se apresentar as conclusões e percepções resultantes deste trabalho.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões e as contribuições deste trabalho, bem como os trabalhos futuros que podem ser realizados.

4.1 CONCLUSÕES

Através deste estudo, foi possível concluir que diversos setores, independentemente da área de atuação da organização ou do seu porte, possuem dificuldades em comum em relação à implantação do BPM. No entanto, conhecendo-se os FCS, é possível antecipar os problemas e traçar um plano de execução que torne possível a tomada de medidas preventivas ou que irão minimizar estes problemas já conhecidos durante a implantação do BPM.

Apesar do BPM não ser uma técnica nova, ainda não existem muitos profissionais com boa experiência nesta área, e isso faz com que as chances de acontecerem problemas durante a implantação do BPM sejam maiores. Por isso, é importante que se saiba que os problemas citados neste trabalho tem grande probabilidade de acontecer e que os projetos devem estar preparados para resolvê-los com o mínimo de impacto possível.

Pode-se concluir também que os maiores problemas envolvendo a implantação de BPM estão relacionados às pessoas da organização. Devido a isto, a equipe que irá implantar o BPM precisa ter preparo para lidar com pessoas, ser influente e inspirar confiança. Não basta apenas ter conhecimento técnico sobre o BPM. Para conquistar a confiança e despertar o interesse e colaboração das pessoas da organização é necessário saber lidar com elas.

4.2 CONTRIBUIÇÕES

A partir deste trabalho foi possível enumerar as dificuldades e os FCS comuns na implantação de BPM em organizações de diversos setores de atuação. A partir deste trabalho pode-se perceber também que muitos FCS e dificuldades são comuns em qualquer projeto de implantação de BPM, independentemente do setor de atuação da organização que o está implantando.

A compilação de FCS e dificuldades apresentado neste trabalho pode ser utilizado como base para a elaboração de um plano de estratégia para implantação do BPM, pois este trabalho revela os principais pontos vividos em implantações de diversos setores do mercado e também como estes pontos podem ser evitados e tratados. Sendo assim, torna-se possível elaborar um planejamento para que estes problemas sejam evitados, minimizando assim os riscos de insucesso da implantação.

4.3 TRABALHOS FUTUROS

Como trabalho futuro, poderá ser feito um estudo de caso de implantação de BPM utilizando-se os FCS e os problemas conhecidos para que seja traçado o plano de execução da implantação e, ao final, comparar as experiências e as dificuldades encontradas de execução da implantação do BPM utilizando o conhecimento dos problemas e FCS, com a implantação do BPM sem o conhecimento destes fatores. O setor de atuação da organização alvo do estudo de caso é indiferente, pois os FCS e as dificuldades apresentados neste trabalho não comuns e podem ser encontrados em qualquer projeto de implantação de BPM.

5 GLOSSÁRIO

Dashboards - Representação ilustrada do desempenho de negócio da organização.

Empowerment - Termo utilizado para definir o oferecimento de capacitação, informação, valorização e liberdade para que o funcionário possa contribuir com o crescimento da organização, fornecer novas ideias e resolver os problemas da organização da melhor maneira possível.

KPIs - Indicadores chaves que auxiliam as empresas na medição e gerenciamento de desempenho.

Scorecards - Representação visual de KPIs.

6 BIBLIOGRAFIA

Association of Business Process Management Professionals (ABPMP). ABPMP BPM CBOK – Guia para o gerenciamento de processo de negócio - Corpo Comum de Conhecimento Versão 2.0. 2009.

ABPMP International. *ABPMP and The BPM Profession*. Disponível em: <<http://www.abpmp.org/displaycommon.cfm?an=1&subarticlenbr=215>>. Acesso em 14/06/2012.

BEDUSCHI, A. *Gestão de Processos Aplicada à Prática: Estudo de Caso*. Campinas, 2004. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000349050>>. Acesso em 02/04/2012.

COSTA, L.; KOVALESKI, J. L.; PILATTI, L. A.; COELHO JR., T. P.. *O Gerenciamento de Processos de Negócios como uma estratégia de gestão empresarial*. Bauru, 2006. Disponível em: <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1074.pdf>. Acesso em: 30/03/2012.

COMPUTERWORLD. *Mercado de BPM deve chegar a US\$ 6 bi em 2011*. 24 de março de 2008. Disponível em: <<http://computerworld.uol.com.br/gestao/2008/03/24/mercado-de-bpm-deve-chegar-a-us-6-bi-em-2011>>. Acesso em 23/07/2012.

ELO GROUP. *Abordagens para a Governança de BPM*. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em <http://www.elogroup.com.br/base_publicacoes_governanca_abordagens.html> . Acessado em 19/09/2011.

KOCH, M. Critérios para implantação de um sistema de gestão por processos aplicados a empresas de cobrança. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis291356>>. Acesso em: 19/09/2011.

MACHADO, B. D.. *Gestão por Processos em uma Empresa do Setor Farmacêutico*. Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/29751/000779093.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 21/03/2012.

MOURA, R. A. A.; COSTA, I.; CRISTÓVÃO, A. M. *Revisão do Processo de Negócio para Apoiar a Gestão Estratégica de Clientes: Um Estudo de Caso.*

São Paulo, 2009. Disponível em:

<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2009/artigos/E2009_T00054_PCN95907.pdf> Acesso em: 19/09/2011.

OMG, OBJECT MANAGEMENT GROUP. *Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.* Massachusetts, 2011. Disponível em:

<<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>>. Acesso em 25/08/2011.

PCWORLD. São Paulo: NOW!DIGITAL BUSINESS LTDA, 2008. *A Força do BPM.* Disponível em: <http://pcworld.uol.com.br/estaticas/pcw-extra/pcw-extra-forca-do-BPM.pdf>. Acesso em 08/06/2011.

PINTO JÚNIOR, A. D. *Fatores que Impactam a Implantação de Tecnologias de Gestão Baseadas em Processos em Uma Empresa Pública.* Rio de Janeiro,

2008. Disponível em:

<<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3976>>. Acesso em 19/09/2011

SANTOS, H. M.; SANTANA, A. F.; ALVES, C. F. *Análise de Fatores Críticos de Sucesso da Gestão de Processos de Negócio em Organizações Públicas.* VII Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Recife 2011.

SOUSA NETO, M. V.; MEDEIROS JÚNIOR, J. V. *Afinal, o que é Business Process Management (BPM)? Um novo conceito para um novo contexto.* RioGrande do Norte, 2008. Revista Eletrônica de Sistemas de Informação.

Disponível em: <<http://revistas.facecla.com.br/index.php/reinfo/article/view/53>>. Acesso em 19/09/2011