



## BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso

ÁREA: 5  
TIPO: Casos  
Concretos

*BPM: a case study of critical success factors*

*BPM: un estudio de caso de factores críticos de éxito*

### AUTORES

**Harrison Bachion Ceribeli<sup>1</sup>**

Universidade de São Paulo, Brasil  
harrisonbceribeli@hotmail.com

**Silvia Inês Dallavalle de Pádua**

Universidade de São Paulo, Brasil  
dallavalle@fearp.usp.br

**Edgard Monforte Merlo**

Universidade de São Paulo, Brasil  
edgardmm@usp.br

1. Autor de contacto: Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto; Universidade de São Paulo; Av. Bandeirantes, 3900; Monte Alegre, 14040-900, Ribeirão Preto, SP; Brasil.

*Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na implementação da gestão por processos nas organizações. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca das principais práticas BPM e, em seguida, foi conduzido um estudo de caso em uma organização que passou por duas experiências de gestão por processos: uma malsucedida e outra bem-sucedida. Analisando comparativamente ambas as experiências, contrapondo-as ao referencial teórico construído, foi possível identificar um conjunto de fatores críticos que devem ser observados pelas organizações que almejam adotar uma orientação baseada em processos de negócios.*

*This research aimed to identify the critical success factors in the implementation of business process management in organizations. To reach that goal, we conducted a literature review on the main BPM practices and then we conducted a case study in an organization that has gone through two experiences of process management: one unsuccessful and one successful. Comparatively analyzing both experiences, comparing them to the theoretical framework constructed, it was possible to identify a set of critical factors that must be considered by organizations that desire to adopt an orientation based on business processes.*

*El estudio tiene como objetivo identificar los factores críticos de éxito en la implementación de la gestión por procesos en las organizaciones. Para alcanzar ese objetivo, se realizó una revisión bibliográfica sobre las principales prácticas de BPM y luego se realizó un estudio de caso en una organización que ha pasado por dos experiencias de gestión de procesos: una de fracaso y otra de éxito. Analizando ambas experiencias, dentro del marco teórico construido, fue posible identificar una serie de factores críticos que deben ser considerados por las organizaciones que desean adoptar una orientación basada en procesos de negocios.*

DOI  
10.3232/GCG.2013.V7.N2.07

RECEBIDO  
25.05.2013

ACETADO  
01.07.2013

## 1. Introdução

As organizações competem atualmente em um ambiente dinâmico, caracterizado por mudanças frequentes no comportamento do consumidor e nas tecnologias disponíveis. Neste contexto, surgem diversas oportunidades; entretanto, explorá-las é um grande desafio, que demanda flexibilidade e capacidade de resposta rápida. Para desenvolver estas habilidades a nível corporativo, é importante que haja maior integração organizacional, o que requer a promoção de práticas de gestão por processos, considerando que isso aumenta a capacidade de adaptação da organização frente às mudanças contínuas pelas quais passa o mercado (Vallejo, Romero e Molina, 2012).

Analisando o contexto da evolução das práticas de gestão por processos, observa-se que o número crescente de artigos publicados sobre gestão por processos ou BPM (*Business Process Management*), o surgimento de periódicos e congressos especializados e direcionados à discussão do tema, a institucionalização de programas de graduação especializados em BPM e a criação de certificações para profissionais de processos evidenciam que a gestão por processos não é apenas um modismo, devendo ser objeto de novas investigações acadêmicas.

Smart, Maddern e Maull (2009), após conduzirem uma discussão abordando a evolução das teorias sobre processos, apontam que o tema ainda se encontra em fase de exploração inicial na academia, o que pode ser explicado pelo fato de que a maior parte dos trabalhos publicados sobre BPM pautou-se em investigações empíricas, deixando uma série de lacunas teóricas. Neste sentido, surge como desafio o desenvolvimento de posições teóricas e conceituais que auxiliem na consolidação da gestão por processos.

Complementarmente, Skrinjar e Trkman (2013), após concluírem ampla revisão bibliográfica, argumentam que existe uma lacuna no que diz respeito às práticas que contribuem para a evolução no nível de maturidade da organização na gestão de seus processos, ou seja, não existe um guia para gestores promoverem ações de BPM e conduzirem melhorias nos processos de negócios das organizações que administram.

Partindo desta lacuna teórica apontada por Smart, Maddern e Maull (2009) e Skrinjar e Trkman (2013), esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na implementação da gestão por processos nas organizações.

## 2. Conceito de gestão por processos ou BPM (*Business Process Management*)

As teorias sobre BPM tiveram como antecessor direto o BPR (*Business Process Re-engineering* ou reengenharia de processos), metodologia lançada nos anos 1990 que tinha como objetivo uma mudança radical nos processos das organizações. Segundo os defensores da reengenharia, os processos da organização deveriam ser redesenhados sem nenhum ponto de partida, o que raramente trazia os resultados esperados, pois ignorava o portfólio de conhecimentos acumulados pela organização ao longo do tempo (Minonne e Turner, 2012).

### PALAVRAS-CHAVE

**BPM, gestão por processos, fatores críticos**

### KEY WORDS

**BPM, management by process, critical factors**

### PALABRAS CLAVE

**BPM, gestión por procesos, factores críticos**

CÓDIGO JEL:

**M190**

Entretanto, apesar do fracasso evidente de seu antecessor (BPR), a gestão por processos ou BPM está recebendo crescente atenção tanto dos gestores quanto dos pesquisadores, na medida em que defende que os processos de negócios de uma organização devem ser modelados para agregarem maior valor ao cliente e, simultaneamente, tornarem-se mais eficientes; além disso, ao contrário da reengenharia, na abordagem BPM os processos são melhorados e não recriados, o que significa que o conjunto de experiências e conhecimentos adquiridos pela organização ao longo do tempo não são ignorados (Minonne e Turner, 2012).

Segundo a ABPMP (*Association of Business Process Management Professionals*, 2009), BPM ou gestão por processos refere-se a um conjunto de práticas gerenciais que visam modelar, analisar, desenhar e controlar os processos de negócio ponta-a-ponta nas organizações, alinhando-os à estratégia adotada. Deste modo, observa-se que o conceito de BPM foca os processos ponta-a-ponta de uma organização, que são atividades interdependentes que extrapolam limites funcionais e cujo intuito é agregar valor ao cliente.

Enquanto na abordagem tradicional, a gestão é baseada nas funções organizacionais, o que tem como consequência adversa a sub-otimização do desempenho da organização, mesmo que cada função objetive maximizar seu próprio desempenho, na abordagem baseada em processos de negócios, os gestores preocupam-se primeiramente com o desempenho dos processos ponta-a-ponta e com o alinhamento destes à estratégia organizacional, aos objetivos estratégicos e à criação de valor ao cliente (Burton, 2010).

Cabe acrescentar que a gestão por processos não envolve apenas desenhar, desenvolver e executar processos de negócio, mas também considera a interação entre estes processos, objetivando analisá-los, controlá-los e aperfeiçoá-los (Kohlbacher, 2010). Além disso, BPM tem as seguintes premissas básicas: atividades de mapeamento e documentação dos processos, foco nos clientes, atividades de medição para avaliar o desempenho dos processos, otimização contínua dos processos, utilização de melhores práticas para melhoria do posicionamento competitivo, e abordagem para a mudança de cultura da organização (Pyon, Woo e Park, 2011).

Apesar da implementação de práticas BPM no universo empresarial estar crescendo, o nível de maturidade das organizações no que diz respeito à orientação para processos difere muito entre si, o que evidencia que existem diversos níveis de maturidade organizacional em relação à gestão por processos (Skrinjar e Trkman, 2013).

Um modelo que pode ser utilizado para medir o nível de maturidade da gestão por processos nas organizações inclui quatro estágios: (1) ad hoc: os processos são pouco estruturados e mal definidos; o fluxo de trabalho baseia-se nas funções organizacionais e não nos processos de negócios; não há medidas de desempenho dos processos; (2) processos definidos: os processos básicos estão definidos e documentados em diagramas de fluxo; existe coordenação entre as áreas funcionais da organização; quaisquer mudanças nos processos devem seguir procedimentos formais; (3) processos interligados: existe alinhamento entre a gestão dos processos e a intenção estratégica da organização; o fluxo de trabalho é centrado nos processos ponta-a-ponta e não nas áreas funcionais; e (4) processos integrados: existe uma estrutura organizacional que provê suporte à gestão por processos; as áreas funcionais tornam-se subordinadas às necessidades dos processos ponta-a-ponta; os sistemas de mensuração de desempenho dos processos foram consolidados e são utilizados com frequência pelos gestores (Skrinjar e Trkman, 2013).

Entre os principais benefícios associados à gestão por processos, destaca-se o aumento da eficiência e efetividade organizacionais, conceituando-se eficiência como uma relação entre *outputs* e *inputs* (perspectiva interna da organização), e efetividade como o grau em que a organização atende os requerimentos dos clientes (perspectiva do cliente) (Vallejo, Romero e Molina, 2012, Gersch, Hewing e Schöler, 2011).

---

### 3. Práticas que contribuem para a implementação da gestão por processos

Depois de concluírem uma pesquisa empírica abordando 219 profissionais de processos, Minonne e Turner (2012) identificaram um conjunto de aspectos como sendo aqueles que mais dificultam a promoção da gestão por processos nas organizações: falta de interesse da alta administração; dificuldade de alinhar os projetos baseados em processos à estratégia corporativa; dificuldade de mensurar os benefícios financeiros; falta de *know-how* sobre processos; indefinição de responsabilidades; falta de recursos direcionados aos projetos; e problemas relacionados aos indicadores de desempenho dos processos.

A partir do mapeamento destas dificuldades, é possível delimitar, no campo conceitual, um conjunto de práticas que contribuem para o sucesso da implementação bem-sucedida de uma filosofia de gestão baseada em processos: (1) obter patrocínio da alta administração; (2) alinhar os processos de negócios à estratégia competitiva da organização; (3) criar um conjunto de métricas capazes de apontar os ganhos obtidos com a orientação para processos; (4) treinar os funcionários, para que os mesmos modifiquem seus modelos mentais focados nos limites funcionais; (5) definir papéis focados na orientação por processos e distribuí-los de maneira clara; (6) utilizar ferramentas de priorização de projetos, considerando que não é possível implementar vários projetos simultaneamente; e (7) criar um sistema de mensuração de desempenho dos processos.

Analisando a questão do patrocínio da alta administração, Burton (2010) argumenta que, quando o nível estratégico da organização não demonstra explicitamente apoio aos projetos de gestão por processos, os demais níveis organizacionais relutam em destinar esforços e tempo para contribuir com as práticas BPM. Nesta mesma linha, a ABPMP (2009) defende que, quando não há liderança executiva nos projetos de processos, o comprometimento dos colaboradores de nível tático e operacional tende a ser reduzido.

Em relação ao alinhamento dos processos de negócios da organização à estratégia competitiva, Smart, Maddern e Maull (2009) afirmam que os projetos BPM bem-sucedidos articulam a intenção estratégica corporativa e o desempenho dos processos ponta-a-ponta. Sendo assim, quando se deseja competir com base em preços, os processos devem ser adequados para prover uma redução de custos; da mesma forma, quando se deseja competir com base em diferenciação, os processos devem ser adequados para reduzir o tempo de atendimento dos pedidos, aumentar a confiabilidade dos serviços, reduzir o tempo de introdução de novos produtos/serviços no mercado, garantir maior flexibilidade à organização e/ou aumentar a qualidade dos produtos/serviços.

Segundo Skrinjar e Trkman (2013), uma das principais dificuldades na promoção do BPM é a falta de uma visão clara que integre estratégia e objetivos estratégicos aos processos de negócios da organização. Por isso, os objetivos associados a cada processo devem estar alinhados aos objetivos estratégicos da organização.

Já a questão da dificuldade de mensurar os benefícios financeiros provenientes da gestão por processos pode ser minimizada com a definição de um conjunto de métricas que sejam capazes de mapear os ganhos obtidos com os projetos BPM. Em seu estudo, Vallejo, Romero e Molina (2012) propuseram uma metodologia para identificar os benefícios estratégicos e econômicos associados à implementação da gestão por processos. Cabe destacar que, segundo estes mesmos autores, ao mapear todos os ganhos reais obtidos, o comprometimento da organização com os projetos BPM tende a aumentar.

No tocante à questão da necessidade de treinar os funcionários, Skrinjar e Trkman (2013) argumentam que, entre as melhores práticas de processos, cita-se a atribuição de maior poder de decisão aos executores dos processos (o que reduz o tempo de ciclo), associada a treinamentos, que visam capacitar os colaboradores para que os mesmos possam assumir novas responsabilidades. Estes treinamentos devem incentivar a visão de processo ponta-a-ponta e de arquitetura de processos nos funcionários, além de disseminar uma linguagem de processos. Desta forma, os modelos mentais baseados em funções gradualmente são substituídos pela visão de processo ponta-a-ponta e valor ao cliente.

Analisando a questão da definição de responsabilidades claras nos projetos de processos, Burton (2010) e Smart, Maddern e Maull (2009) afirmam que é importante que sejam identificados os responsáveis pelo desempenho de cada processo. Os responsáveis pelos processos devem trabalhar de maneira integrada uns com os outros, evitando que sejam criadas ilhas isoladas de conhecimento. Além disso, devem gerenciar times baseados em processos, substituindo os times funcionais.

No que tangencia a questão da escassez de recursos para os projetos de BPM nas organizações, Burton (2010) propõe que sejam priorizados os projetos a serem implementados; desta forma, mais recursos são alocados simultaneamente à melhoria de processos mais críticos, otimizando os resultados obtidos. Para isso, devem-se identificar quais são os processos mais críticos em relação aos objetivos estratégicos da organização e à criação de valor aos *stakeholders* e também os processos que apresentam maior lacuna de desempenho. Em seguida, realiza-se a priorização, considerando que os processos identificados segundo estas recomendações devem ser os primeiros a sofrerem mudanças.

Finalmente, no que se refere à criação de um sistema de mensuração de desempenho de processos, Hernaus, Bach e Vuksic (2012) e Kang *et al.* (2012) destacam que as organizações que desenvolvem metas de desempenho para cada processo e se baseiam na mensuração do desempenho dos processos para implementarem ações de melhoria tendem a responder mais rapidamente a reclamações dos clientes. Complementarmente, os mesmos autores argumentam que a mensuração de desempenho dos processos estreita a relação entre a organização e seus *stakeholders*, otimizando a qualidade dos produtos produzidos e serviços prestados.

Para concluir, além das práticas apontadas anteriormente, destaca-se a importância do suporte das tecnologias de informação (TI) à implementação bem-sucedida de projetos BPM. Cabe

destacar que altos gastos em TI não refletem necessariamente melhor desempenho no serviço ao cliente, ou seja, a tecnologia por si só não garante melhoria nos processos de negócios da organização e no nível de satisfação dos clientes; os sistemas de informação devem prover suporte aos processos de negócios da organização e, simultaneamente, prover aos gestores informações relevantes sobre o desempenho dos processos (Skrinjar e Trkman, 2013).

---

#### 4. Aspectos Metodológicos

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na implementação da gestão por processos nas organizações. Para atingir o objetivo proposto, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com o intuito de levantar teoricamente as práticas apontadas na academia como sendo as mais relevantes na implementação de projetos de gestão por processos. Em seguida, partindo deste levantamento bibliográfico, foi realizado um estudo de caso, que permitiu identificar quais práticas BPM podem ser consideradas como fatores críticos de sucesso.

A escolha pela realização de um estudo de caso justifica-se pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolve questões operacionais que devem ser investigadas ao longo do tempo, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências. Além disso, o estudo de caso é a estratégia mais recomendada ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular os comportamentos relevantes a serem estudados ou ignorar o contexto no qual os mesmos ocorreram (Yin, 2005).

A organização estudada (denominada neste estudo de X) presta diferentes serviços de montagem industrial, incluindo tubulações, equipamentos mecânicos, caldeiraria, estruturas metálicas e elétricas. Adicionalmente, presta serviços de tratamento de superfícies, incluindo jateamento e pintura industrial. Localizada no Estado de São Paulo, a organização que serviu como objeto deste estudo de caso atua há mais de vinte anos no mercado, prestando serviços para usinas e indústrias que atuam em diferentes setores.

A escolha por esta organização pautou-se em seu histórico de gestão por processos. No final de 2008, os gestores da organização X contrataram uma consultoria especializada em BPM para implementar vários projetos de gestão por processos. Contudo, nenhum dos projetos contratados foi efetivamente concluído, o que culminou na frustração da primeira tentativa de adotar uma abordagem baseada em processos. Em 2012, um dos gestores que havia participado da implementação malsucedida dos projetos de gestão por processos anos atrás, ao visitar um cliente, deparou-se com relatos favoráveis acerca da abordagem BPM. Incentivado pelos ganhos descritos por seu cliente com a adoção de uma orientação para processos, o gestor da organização X propôs a seus pares uma nova tentativa de promover projetos de BPM. Ao contrário do que ocorreu na primeira tentativa, os projetos BPM iniciados em 2012 estavam em fase final de implementação quando este estudo foi conduzido (entre abril e maio de 2013) e os gestores mostravam-se satisfeitos com os resultados obtidos.

A operacionalização do estudo de caso realizado seguiu o protocolo apresentado na [Figura 01](#).

Figura 01: Protocolo de estudo de caso

<b>Objetivo geral do estudo de caso</b>	Identificar os fatores críticos de sucesso na implementação da gestão por processos em uma indústria de montagem industrial.
<b>Coleta dos dados: entrevistas em profundidade</b>	Foram realizadas entrevistas em profundidade com quatro gestores da organização estudada, sendo dois deles sócios do negócio, e dois consultores envolvidos nos projetos BPM.
<b>Coleta dos dados: análise documental</b>	Os projetos formalizados em 2008 e 2012 foram analisados, assim como fluxos de trabalho desenhados e outros documentos pertinentes.
<b>Coleta dos dados: observação direta</b>	Os pesquisadores visitaram a organização estudada e puderam acompanhar algumas reuniões relacionadas aos projetos BPM atualmente em fase final de implementação.
<b>Aspectos analisados</b>	Patrocínio da alta administração aos projetos BPM; alinhamento entre estratégia e processos; sistema de mensuração de desempenho dos processos; treinamentos direcionados aos envolvidos; definição de papéis pautados em processos; priorização de projetos; alinhamento entre TI e processos; esforços para mensurar os ganhos obtidos.
<b>Instrumento de coleta de dados</b>	Os aspectos analisados foram operacionalizados em um roteiro semiestruturado de entrevista e de observação.
<b>Temporalidade dos dados</b>	Foram coletados dados referentes à implementação atual dos projetos BPM e também referentes à tentativa fracassada de promover projetos BPM na mesma organização em 2008.
<b>Análise dos dados</b>	Os dados referentes a 2012 (implementação bem-sucedida) e 2008 (implementação frustrada) foram analisados de maneira comparativa, buscando-se rupturas que podem ser consideradas como fatores críticos de sucesso.

Fonte: Elaborada pelos autores (2013)

## 5. Apresentação e discussão dos resultados

Em 2008, a economia brasileira, acompanhando as principais economias do mundo, enfrentou uma forte desaceleração, que culminou na redução do número de serviços contratados no setor de montagem industrial e, conseqüentemente, na queda do número de serviços prestados pela empresa X.

Segundo os gestores da empresa estudada, o setor de montagem industrial era caracterizado por uma demanda maior do que a oferta disponível no mercado, o que atraiu um número bastante elevado de novos competidores. Contudo, o cenário mudou a partir de 2008, e a empresa X, que, em alguns períodos dos anos anteriores dispensava serviços devido à falta de capacidade produtiva, teve que lidar com a escassez de contratos de serviços e a ociosidade de parte de seus recursos produtivos.

Como o número de serviços contratados havia sofrido uma redução em todo o setor, a disputa por novos clientes passou a ser bastante acirrada, o que fez com que os gestores da empresa X se deparassem com um problema que antes não incomodava tanto: muitos clientes estavam insatisfeitos devido ao fato de que a empresa não cumpria os prazos acordados; a imagem da empresa X estava associada à elevada qualidade dos serviços prestados no que se referia às especificações técnicas, mas também à baixa confiabilidade no que tangenciava a questão dos prazos de conclusão dos serviços.

Quando passou a ser necessário prospectar novos clientes, os efeitos desta imagem de não confiabilidade passaram a impactar significativamente nos resultados da empresa X, considerando a dificuldade enfrentada para fechar novos contratos de serviços.

Depois de se reunirem, os gestores da empresa decidiram contratar uma consultoria especializada em processos, para que fossem implementados alguns projetos de melhoria nos principais processos de negócios da organização, reduzindo o tempo de ciclo e garantindo que os prazos acordados com os clientes fossem efetivamente cumpridos.

Segundo os gestores, entre os problemas mais graves que caracterizavam a situação da empresa, destacam-se: (1) a ineficácia no controle de estoques, à medida que os saldos do sistema não correspondiam aos saldos físicos das matérias-primas; conseqüentemente, determinados itens não eram adquiridos, pois, erroneamente, no sistema constava que havia saldo disponível para produção; (2) as matérias-primas que eram entregues à fábrica em caráter de urgência, e que muitas vezes estavam sendo aguardadas na linha de produção, demoravam a ser recebidas, pois os procedimentos necessários para registrar a entrada das matérias-primas na empresa, que incluíam o departamento financeiro, o almoxarifado e o controle de qualidade, eram bastante demorados; (3) o departamento de compras mantinha-se em conflito direto com o departamento de planejamento e controle da produção (PCP), o que pode ser explicado pelo fato de que os compradores tinham como principal indicador de desempenho o custo unitário de aquisição da matéria-prima, e os pedidos de compra eram repassados pelo PCP sem muita antecedência, o que reduzia o tempo para cotação de preços em diferentes fornecedores e impedia que fosse escolhido o fornecedor com menor preço, que muitas vezes tinha prazo de entrega mais elevado; e (4) o departamento de vendas fechava os contratos de serviços consultando apenas a equipe de engenharia, responsável pelo desenho dos itens que seriam montados nos clientes; a equipe de produção não era consultada e, conseqüentemente, os prazos acordados com os clientes eram pouco realistas.

Tudo isso, além de gerar atrasos nos serviços realizados, contribuía para que ocorresse um aumento considerável nos custos projetados de cada serviço, pois as matérias-primas eram compradas de maneira urgente (pagando-se um preço mais elevado por isso) e algumas eram adquiridas, mas depois não eram utilizadas no projeto a que eram destinadas (devido às modificações nos projetos), aumentando o custo de estocagem da empresa X.

Segundo relatos dos gestores entrevistados, os consultores contratados empenharam-se inicialmente para modelarem os processos; entretanto, principalmente por parte dos funcionários administrativos, houve certa resistência e pouca colaboração, o que retardou esta etapa inicial de modelagem.

Outro ponto que contribuiu, na visão dos gestores entrevistados, para o fracasso da primeira tentativa de adotar uma metodologia de gestão por processos foi a dificuldade enfrentada para identificar as principais causas dos problemas. Todos os participantes apontavam sempre dificuldades pontuais, limitadas a seus departamentos; não havia qualquer visão de processo ponta-a-ponta na organização. Além disso, havia uma cultura de procurar culpados, que dificultava a realização de uma análise focada nos processos.

Tanto a falta de colaboração quanto a falta de visão ponta-a-ponta fizeram com que o mapeamento dos processos fosse bastante demorado, o que reduziu o senso de urgência de todos na organização, inclusive dos gestores. Apesar da alta administração da empresa apoiar os projetos orientados para processos, gradativamente o ímpeto de mudança foi suprimido, refletindo negativamente em todos na organização, que colaboravam cada vez menos com os consultores contratados.

Depois de quase quatro meses, diversos processos de negócios da organização estudada foram modelados e foi criada uma cartilha contendo várias propostas de melhorias. Entretanto, nenhuma delas chegou a ser implementada com sucesso. As possíveis explicações para tal fato incluem os conflitos constantes entre os gestores dos processos e os gestores departamentais, assim como a inexistência de indicadores de desempenho para os processos, já que os indicadores desenvolvidos anteriormente não foram alterados, ou seja, continuavam focados nos esforços pontuais dos departamentos. Além disso, como não havia sido realizada qualquer atividade direcionada à priorização das melhorias que seriam implementadas, os esforços dos consultores, ao invés de serem concentrados em processos específicos, estavam bastante dispersos, o que dificultava a gestão das melhorias.

Aproximadamente oito meses depois de iniciados os projetos de gestão por processos, a direção da empresa decidiu rescindir o contrato de serviços com a consultoria de processos, alegando que os problemas que motivaram sua contratação ainda continuavam sem solução.

Entretanto, em 2012, durante a realização de uma visita às instalações de um cliente, um dos gestores da empresa estudada surpreendeu-se com os relatos acerca dos ganhos obtidos com a gestão pautada em processos de negócios. Ao retornar à empresa, compartilhou sua experiência com os demais gestores e, novamente, decidiram investir em uma segunda tentativa de implementar projetos BPM.

Novamente, foi contratada uma consultoria especializada em processos (diferente daquela que atuou em 2008 na empresa), mas a forma como os projetos foram conduzidos foi bem diferente. Com o intuito de garantir que o senso de urgência de todos fosse mantido durante todas as etapas dos projetos BPM, um gestor do alto escalão da organização ficou responsável por acompanhar ativamente a evolução da implementação da gestão por processos na empresa estudada. Ficou estipulado que, uma vez por semana, os consultores contratados e os gestores funcionais deveriam prestar contas acerca do desenvolvimento da gestão baseada em processos. Deste modo, todos os envolvidos nos projetos tenderiam a manter-se comprometidos durante todas as fases dos projetos (levantamento de dados, modelagem dos processos, identificação de oportunidades de melhoria, implementação das melhorias, monitoramento dos resultados).

Foi indicado um gestor responsável para cada processo mapeado e foram conduzidas reuniões para priorizar quais processos seriam primeiramente otimizados. Desta forma, os esforços de mudança seriam concentrados em pontos específicos.

Foram criados novos indicadores de desempenho, que refletissem os resultados globais dos processos, ao invés de evidenciarem resultados pontuais dos departamentos. Além disso, os novos indicadores de desempenho dos processos foram atrelados à nova estratégia competitiva da organização, baseada na diferenciação dos serviços com base em confiabilidade e rapidez. Um exemplo disso se refere à inclusão de indicadores de desempenho baseados no tempo em que a linha de produção ficou sem trabalhar por falta de insumos, objetivando mensurar o desempenho de todos os envolvidos no processo de suprir a empresa de matérias-primas (PCP, que planeja as necessidades de materiais, almoxarifado, que controla os saldos físicos e do sistema, e compras, que contata os fornecedores e negocia a compra).

Adicionalmente, foi criado um programa de treinamentos para todos os funcionários da organização. Os executores dos processos e gestores funcionais foram treinados para que desenvolvessem a visão baseada em processos (ponta-a-ponta), de maneira a se reduzirem os conflitos entre funções e processos, enquanto o treinamento dos gestores responsáveis pelos processos focou-se nas atividades de modelagem, diagnóstico de oportunidades de melhoria, mensuração do desempenho do processo e implementação de melhorias.

No final de seis meses, os principais processos da empresa haviam sido mapeados e alguns resultados começavam a aparecer: o saldo em estoque diminuiu; o tempo em que a linha de produção ficava parada por falta de insumos também foi reduzido; e os atrasos nos serviços, apesar de ainda persistirem, foram bastante reduzidos.

Comparando as duas tentativas de promover uma gestão baseada em processos da empresa estudada, podendo-se assumir que a primeira delas não alcançou os resultados esperados, enquanto a segunda mostrou-se bem-sucedida, é possível levantar os fatores críticos de sucesso para implementar projetos BPM.

A questão do patrocínio da alta administração, apontada por Burton (2010) e ABPMP (2009), mostrou-se pouco relevante, na medida em que, nas duas situações analisadas, a alta administração apoiava os projetos BPM. Contudo, o que se mostrou fundamental foi o envolvimento ativo dos gestores do alto escalão da empresa, participando de reuniões e da prestação de contas dos envolvidos.

Por sua vez, o alinhamento entre estratégia e processos, defendido por Skrinjar e Trkman (2013) e Smart, Maddern e Maull (2009), mostrou-se bastante relevante, à medida que garante que o desempenho dos processos seja coerente em relação ao posicionamento que a empresa busca no mercado. Cabe destacar que, para alinhar estratégia e processos, deve-se criar um sistema de mensuração de desempenho que inclua indicadores que reflitam cada aspecto-chave da estratégia competitiva da empresa e que seja capaz de apoiar a gestão de cada processo, o que vem ao encontro da posição de Hernaus, Bach e Vuksic (2012), Kang *et al.* (2012) e Minonne e Turner (2012).

No que tangencia a questão da capacitação dos funcionários, foi possível observar que, quando não há qualquer preocupação para desenvolver a visão ponta-a-ponta nos colaboradores, os conflitos entre processos e funções tendem a ser frequentes, sub-otimizando o desempenho organizacional, o que evidencia a necessidade de treinar todos os envolvidos, conforme defendem Skrinjar e Trkman (2013).

Outro ponto que chamou a atenção foi a necessidade de priorizar quais processos serão inicialmente melhorados, pois, caso contrário, os esforços de melhoria tendem a ser dispersos e pouco incisivos. Esta posição vem ao encontro daquela defendida por Burton (2010).

Finalmente, o último fator crítico identificado nesta pesquisa refere-se à necessidade de definir claramente os responsáveis pelos processos (Burton, 2010, Smart, Maddern e Maull, 2009) e, mais do que isso, treiná-los em atividades BPM (modelagem, identificação de melhorias, implementação de melhorias e mensuração de desempenho).

Das práticas teóricas identificadas anteriormente, apenas duas não se mostraram relevantes na implementação dos projetos de gestão por processos: alinhar TI e processos e criar um conjunto de métricas capazes de apontar os ganhos obtidos. O que ficou evidente durante a condução deste estudo de caso é que estas práticas são importantes para prover suporte aos projetos BPM implementados, mas não podem ser apontadas como fatores críticos de sucesso da implementação da gestão por processos.

---

## 6. Considerações finais

Este estudo partiu de uma lacuna teórica nas pesquisas sobre BPM, considerando que muitos autores discutem a importância do tema, mas não há uma consolidação teórica acerca dos fatores críticos de sucesso na implementação de projetos de gestão por processos.

A partir da condução de um estudo de caso, foi possível apontar seis fatores críticos a serem observados por gestores e demais profissionais envolvidos na implementação de projetos BPM: o envolvimento ativo da alta administração; o alinhamento entre estratégia e processos; a capacitação de todos os envolvidos; a priorização de processos a serem melhorados; a definição clara de papéis de processos; e a redução dos conflitos entre funções e processos.

Destaca-se que, ao contrário da literatura levantada, o patrocínio da alta administração pouco contribui para o sucesso da gestão por processos; idealmente, os gestores devem envolver-se ativamente nos projetos, aumentando o senso de urgência de todos os envolvidos.

Além disso, ao contrário da literatura, que aponta que a definição de responsáveis pelos processos é suficiente, constatou-se que, quando não há esforços focados na minimização dos conflitos entre gestores funcionais e gestores dos processos, os projetos BPM tendem a enfrentar grande dificuldade para serem implementados.

Considerando que a solução de conflitos não fazia parte do escopo deste estudo, sugere-se que estudos futuros abordem, com uma visão mais micro, que tipos de esforços podem ser promovidos para minimizar conflitos entre funções e processos. Adicionalmente, recomenda-se que estudos futuros dediquem-se a validar os fatores críticos de sucesso apontados nesta pesquisa.

## Referências

- Association of Business Process Management Professionals (2009). "Guide for business process management: Common body of knowledge". 2<sup>nd</sup> ed. ABPMP.
- Burton, R. (2010), "Delivering business strategy through process management". In: Vom Brocke, J.; Rosemann, M. (Eds.). *Handbook of business process management: strategic alignment, governance, people and culture*, Vol. 2, pp. 5-37, Berlin: Springer.
- Gersch, M.; Hewing, M.; Schöler, B. (2011), "Business Process Blueprinting: an enhanced view on process performance", *Business Process Management Journal*, Vol. 17, Num. 5, pp. 732-747.
- Hernaus, T.; Bach, M. P.; Vuksic, B. V. (2012), "Influence of strategic approach to BPM on financial and non-financial performance", *Baltic Journal of Management*, Vol. 7, Num. 4, pp. 376-396.
- Kang, S.; Lee, J.; Lee, D.; Baik, J. (2012), "A framework for measuring and managing value achievement in business process", *IEICE Transf. Inf. & Syst.*, Vol. E95-D, Num. 10, pp. 2456-2468.
- Kohlhacher, M. (2010), "The effects of process orientation: a literature review", *Business Process Management Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp.135-152.
- Minonne, C.; Turner, G. (2012), "Business Process Management: are you ready for the future?", *Knowledge and Process Management*, Vol. 19, Num. 3, pp. 111-120.
- Pyon, C. U.; Woo, J. Y.; Park, S. C. (2011), "Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry", *Experts Systems with Applications*, Vol. 38, pp. 3267-3279.
- Skrinjar, R.; Trkman, P. (2013), "Increasing process orientation with business process management: critical practices", *International Journal of Information Management*, Vol. 33, pp. 48-60.
- Smart, P. A.; Maddern, H.; Maull, R. S. (2009), "Understanding business process management: implications for theory and practice", *British Journal of Management*, Vol. 20, pp. 491-507.
- Vallejo, C.; Romero, D.; Molina, A. (2012), "Enterprise integration engineering reference framework and toolbox", *International Journal of Production Research*, Vol. 50, Num. 6, pp. 1489-1511.