

Uma Análise Exploratória sobre Adoção de BPM em Organizações Privadas

Rômulo César^{1,2}, Fernando Carvalho^{2,3}, Anderson Queiroz^{1,2}, Raoni Monteiro^{1,2},
Raniere José²

¹Centro de Informática – Universidade Federal de Pernambuco.

²Escola de Engenharia e Tecnologia – Faculdade dos Guararapes

³Departamento de Sistemas de Informação – Universidade de Pernambuco
{rcda2,ffc,aalq,rmo2}@cin.ufpe.br,rani jose_f@hotmail.com

***Abstract.** The Business Process Management (BPM) has been widely used as a tool for understanding and improvement of organization's business process. However, there are few empirical studies on adopting BPM in the private sector. This article aims to fill this gap by presenting an exploratory case study in private organizations that initiated the BPM program. As results, this study mapped out the goals that motivated the adoption this concept, the techniques used, the practical results and benefits achieved, and finally the facilitators and barriers faced. Some particularities identified in the adoption of BPM in the private sector contribute to raise a new research in this subject.*

***Resumo.** Business Process Management (BPM) tem sido largamente utilizado como ferramenta para compreensão e melhoria dos processos de negócios das organizações. No entanto, são poucos os estudos empíricos sobre a adoção de BPM no setor privado. Este artigo visa preencher esta lacuna através da apresentação de um estudo de caso exploratório em organizações privadas que deram início ao programa de BPM. Como resultados, este estudo mapeou os objetivos que motivaram a adoção deste conceito, as técnicas utilizadas, os resultados práticos, benefícios obtidos, facilitadores e as barreiras enfrentadas. Algumas particularidades identificadas na adoção de BPM no setor privado contribuem para levantar uma nova agenda de pesquisa neste assunto.*

1. Introdução

Os processos de negócios podem oferecer vantagens competitivas, logo, para serem efetivadas, as organizações devem ser capazes de definir, analisar, melhorar, medir e controlar os seus processos. Uma das abordagens crescentes no mercado com este objetivo é o gerenciamento de processos de negócio. De acordo com Korhonen (2007), Business Process Management (BPM) é um paradigma chave da computação empresarial para incrementar agilidade nas organizações.

Já segundo *Common Body of Knowledge – CBOK* (2009), BPM é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não para alcançar os

resultados pretendidos consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

De acordo com Stergiou e Johnson (1998), a transformação organizacional tem sido amplamente discutida e praticada. Os autores falam em um “vazio” entre negócios e tecnologia da informação, como o grande problema das organizações e sistemas.

O desenvolvimento de uma organização tornou-se um processo cada vez mais complexo, não dependendo apenas da resolução de problemas técnicos, ou da utilização de modernas tecnologias, mas também altamente dependente dos processos de negócios, objetivando o alinhamento da organização com as necessidades reais de negócios (DE LA VARA, 2011).

O sucesso de uma organização está condicionado à eficácia com que os seus processos de negócio são executados. Segundo Andrade *et al.* (2004), por meio da modelagem de processos de negócio é possível identificar as partes que compõem os processos da organização, como elas são estruturadas, e como interagem para prover as funções oferecidas a seus clientes.

Unterkauststeiner *et al.* (2012) considera uma questão importante em muitas organizações hoje em dia é a busca contínua pela qualidade. Nesse contexto, o objetivo geral deste estudo é investigar, através de uma pesquisa qualitativa, como o conceito de BPM está sendo abordado em organizações privadas que adotaram essa iniciativa. Sob o viés exploratório do trabalho, foram definidas as seguintes questões de pesquisa (QP):

- QP1: Quais são os objetivos da adoção de BPM?
- QP2: Quais foram às técnicas de BPM utilizadas?
- QP3: Que resultados e benefícios têm sido obtidos pela adoção de BPM?

O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma: a Seção 2 descreve o método de pesquisa adotado neste estudo. Em seguida, a Seção 3 demonstra os resultados obtidos em forma de respostas às questões da pesquisa, mostrando também as evidências obtidas no estudo de caso. A Seção 4 discute as implicações dos resultados e também as limitações da pesquisa. Por fim, na Seção 5 são apresentadas as conclusões e contribuições deste trabalho, bem como as oportunidades para pesquisas futuras.

2.Método de Pesquisa

A fim de obter respostas às questões de pesquisa, foi realizado um estudo de caso exploratório em três organizações privadas que estavam desenvolvendo iniciativas de BPM, também foi objeto de estudo a empresa de consultoria que presta serviço de automação de processos para as empresas estudadas. Como premissa do estudo, foram consideradas como iniciativas de BPM aquelas que, pelo menos, procuravam identificar e melhorar processos de negócio das organizações em questão. É apresentada a seguir uma breve descrição das organizações participantes e dos processos escolhidos para análise:

Organização A: Organização privada, que tem a sua área de atuação concentrada no nordeste do Brasil, prestando serviços de assessoria jurídica, direito administrativo, ambiental, contencioso cível, empresarial, família, imobiliário, tributário

e trabalhista. Iniciou as suas atividades de gestão de processos em 2012, com objetivo de ajudar a organização a melhorar seus processos internos.

Processo A: Consiste no recebimento da solicitação de defesa em processos em que os clientes são acionados na justiça por pessoas físicas ou empresas em diversas situações.

Organização B: É um dos maiores grupos empresariais privados do Brasil. Organizada como *holding* de capital fechado e controle familiar, consolidou posição de destaque e liderança em setores-chaves de construção e operação de infraestrutura, indústria e também na gestão de marcas consagradas pelos consumidores no Brasil e no exterior. Sua iniciativa de gestão de processos começou em 2008 e desde 2010 adotou o um programa de desenvolvimento de processos.

Processo B: O processo de recebimento de produtos da Organização B tem seu início na chegada do caminhão no pátio da refinaria, situada no estado de Pernambuco, logo em seguida é realizada a conferência, autorização de entrada e estocagem do produto. Para esse processo foram mapeados todo fluxo das atividades e toda logística envolvida.

Organização C: Rede varejista presente nos 26 estados da Federação e no Distrito Federal. Atuando no comércio de medicamentos, higiene pessoal, beleza, cosméticos e prestação de serviços, conta com mais de 600 lojas e 15 mil colaboradores que atuam em 220 municípios. Iniciou suas atividades de gestão de processos em 2010, onde foram incluídas metodologias, padrões e ferramentas de gestão de processos.

Processo C: O processo de cadastro de novo produto da Organização C, consiste na chegada do medicamento na loja, passando pela conferência das informações em diversas setores e, por fim, a inclusão do produto no estoque.

Em todos os processos, foram contempladas integrações dos sistemas de gestão utilizadas pelas organizações com a ferramenta de *Business Process Management Suite* (BPMS) *Bizagi Studio*, onde foram desenvolvidos *Web Services* para realização das integrações entre as ferramentas.

A seleção das organizações e dos processos deu-se de forma intencional, visando à riqueza dos dados, conforme sugerido por (MERRIAM, 2009). Pesquisadores e/ou consultores de processos com conhecimento de automação de processo na esfera privada indicaram as organizações candidatas, tomando por base o tema e os objetivos da pesquisa em questão.

Ao todo, oito pessoas das organizações e quatro pessoas da consultoria participaram do estudo. Eles tinham uma das seguintes funções no âmbito da adoção de BPM: Cliente BPM, Analista de Processos, Líder BPM, e Consultor de Processos. Entrevistas semiestruturadas foram conduzidas no estudo de caso, tendo em vista que esta estratégia de coleta de dados proporciona um conjunto flexível de perguntas, onde temas de interesse emergente podem ser explorados (MERRIAM, 2009), (RUNESON e HOST, 2008).

Para aumentar a confiabilidade da análise, todos os estudos de caso foram analisados dentro do próprio cliente ou através de acesso remoto, onde foram

monitorados semanalmente entre fevereiro de 2012 a novembro de 2013 os resultados da utilização do BPMS como solução para os processos das organizações analisadas.

3.Resultados

A seguir, os resultados do estudo são apresentados como respostas às questões de pesquisa contidas na Seção 1.

3.1. (QP1) Quais são os objetivos da adoção de BPM?

Foram identificados nas organizações três objetivos específicos para adoção de BPM: controle, integração e automação de processos. A Tabela 1 apresenta esses objetivos, com evidências a partir das entrevistas realizadas.

Tabela 1. Objetivos da iniciativa de BPM

Objetivo	Evidência
Controle	Líder BPM: <i>“Necessidade de realizar os controles dos processos internos, com objetivo de cumprir todas as etapas necessárias, medindo assim o tempo gasto e a produtividade das equipes em cada fase do processo”</i> .
Integração	Cliente BPM: <i>“Integração das atividades e procedimentos realizados nos processos, com o sistema da empresa, evitando com isso o retrabalho”</i> .
Automação dos Processos (BPM)	Analista de Processos: <i>“Maximizar o controle dos processos internos da organização e realizar de forma obrigatória todas as etapas do processo, gerando indicadores com alertas”</i> .

3.2. (QP2) Quais foram às técnicas de BPM utilizadas

Quanto às técnicas de BPM utilizada para modelagem e automação do processo, segundo informações coletadas na empresa de consultoria, foi adotado o padrão utilizado pelo CBOOK.

Foram utilizados diversos recursos da notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), onde segundo o CBOOK (2009) é um padrão relativamente novo criado pelo *Business Process Management Initiative*, um consórcio de fornecedores de ferramentas no mercado BPM que concluiu fusão com *Object Management Group* (OMG), um grupo de definição de padrões para sistemas de informação.

Para a modelagem do processo foi utilizada pela empresa de consultoria como ferramenta de BPMS o *BizAgi Studio*, onde segundo o *web site* oficial, esse é um *software* BPM líder de mercado, que permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo.

A figura 1 evidencia uma pequena parte da modelagem do processo da elaboração de defesa da organização A realizada na ferramenta *Bizagi Studio*, onde foram realizadas integrações com o sistema de escritório utilizado pela organização através de *Web Service*. Uma das principais atividades do processo, a tarefa de notificação para os clientes e advogados via *e-mail* foi automatizada, ou seja, no *Bizagi*

Studio são cadastrados os *e-mails* das partes interessadas e a própria ferramenta se encarrega de enviar *e-mails* com as fases do processo, as datas das audiências e as informações gerais dos processos sem a necessidade de intervenção humana, respeitando os critérios e parâmetros informados.

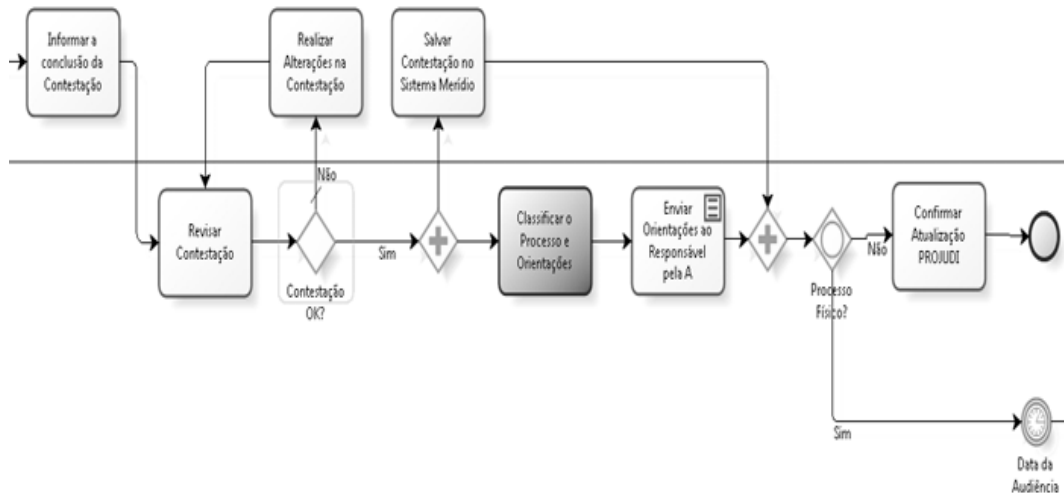


Figura 1. Modelagem do processo de elaboração de defesa da organização A.

A integração entre os sistemas utilizados pelas organizações ocorreu em dois momentos.

Primeiro foi desenvolvida uma aplicação que importa os dados dos sistemas de escritório das organizações para o *Bizagi Studio*, onde foi utilizada arquitetura orientada a serviço (SOA) para integrar através de XML (*eXtensible Markup Language*) as duas aplicações.

No segundo momento foi desenvolvido um *web service* para inserir os dados dos processos realizados na ferramenta *Bizagi Studio* para os sistemas das organizações, onde foram inseridas as informações dos processo e suas fases. A figura 2 evidencia a integração do *Bizagi Studio* com a ferramenta de escritório da organização C, mostrando os atributos que se relacionam entre os dois sistemas.

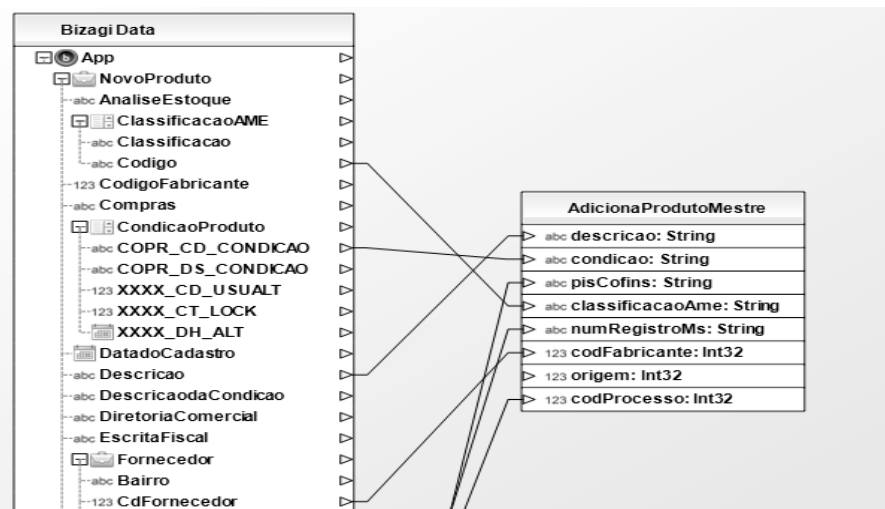


Figura 2. Integração do *Bizagi Studio* com sistema da organização C.

Em relação ao uso de ferramentas, foi visto que as organizações utilizavam *softwares* proprietários, provavelmente devido à assistência, inovação e frequente liberação de novas versões, como por exemplo o *Microsoft Visio*. Através destas ferramentas eram mapeados os fluxos internos, porém não se tinha um acompanhamento em relação aos indicadores do processo.

3.3. (QP3) Que resultados e benefícios têm sido obtidos pela adoção de BPM?

Os resultados obtidos no estudo de caso evidenciaram que, em geral, a adoção de BPM nas organizações ainda apresenta resultados limitados devido ao curto tempo de adoção do gerenciamento do processo. Apesar disso, resultados importantes foram mencionados, embora limitados a certas áreas e processos, tais como: melhor integração entre os setores, cultura crescente de BPM nas organizações, melhor acompanhamento dos processos internos, entre outros. A Tabela 2 resume resultados mencionados pelos participantes da pesquisa.

Tabela 2. Resultados e benefícios obtidos

Resultados/benefícios	Evidência
Pesquisa de satisfação dos clientes (internos e externos)	Líder BPM: <i>“O tempo de resposta e a comunicação entre setores da organização e clientes foram otimizados, gerando com isso uma maior satisfação das partes interessada no processo”</i> .
Identificação das deficiências dos processos	Cliente interno: <i>“Ao mapear os processos, foi visto que cada um fazia o processo de forma diferente, não existindo uma padronização na execução das atividades”</i> .
Melhoria no monitoramento dos processos	Cliente Interno: <i>“Através dos relatórios é possível identificar os gargalos no processo e assim mensurar quais atividades está levando mais tempo para serem executadas”</i> .
Maior interação entre os setores da organização	Líder BPM: <i>“Depois que o fluxo do processo foi mapeado e foram definidas as tarefas e os prazos para cumprimento das atividades, facilitou a interação entre os setores devido a maior visibilidade do processo”</i> .
Melhoria na capacitação dos funcionários	Líder BPM: <i>“Depois que os processos foram mapeados ficou mais fácil treinar novos funcionários para executar as atividades do processo”</i> .

A figura 3 apresenta um gráfico das atividades realizadas por usuário no processo que insere dados dos preços de produtos em uma das organizações estudadas, onde se pode observar que todas as atividades estão atrasadas devido ao recesso prolongado de final de ano concedido pela organização aos seus funcionários.

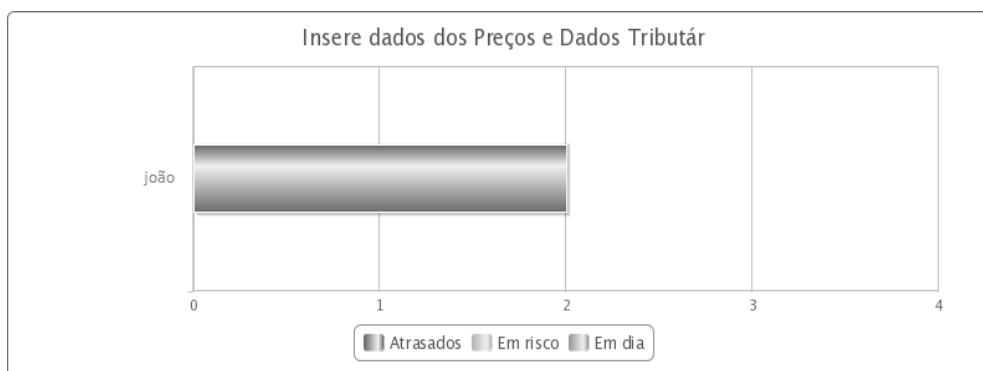


Figura 3. Gráfico de atividades por usuário.

4. Discussões

4.1 Considerações Gerais

De acordo com as evidências obtidas no estudo de caso, nota-se que as organizações adotaram o uso do BPM recentemente. Essa adoção já é bem disseminada no ambiente interno, seus resultados são bastante subjetivos e limitados aos processos estudados. Pode-se considerar, portanto, que a adoção de BPM estudada nas organizações ainda é imatura. Nesse sentido, modelos de maturidade em BPM definidos pela OMG (2008) e por Rosemann e de Bruin (2005), podem ser úteis para orientar a evolução dos esforços e fornecer ideias.

Este estudo revelou algumas características que podem ser consideradas particularidades na adoção de BPM no setor privado: apoio e incentivo da diretoria no uso de BPM (disseminação e uso de BPM por todo integrantes do processo), influência da consultoria na organização interna do processo. De maneira geral, estas características tendem a tornar mais fácil a condução de iniciativas de BPM nas organizações estudadas. Isto acontece geralmente no setor privado porque, há maior flexibilidade para adaptações organizacionais, inclusive em sua estrutura, tendo em vista que com o apoio da alta gestão fica mais fácil influenciar e popularizar o uso dos processos mapeados.

4.2. Limitações do Estudo

Devido ao número limitado de apenas três organizações estudadas e a baixa maturidade de sua adoção de BPM, não foi possível fazer generalizações com relação ao estado da prática da adoção de BPM em organizações privadas. Em vez disso, este estudo proporcionou uma investigação exploratória em processos específicos realizados pelas organizações estudadas. Para minimizar o viés de interpretação, os dados coletados foram analisados separadamente por cada autor e, num segundo momento, os pontos de vista foram agregados e discutidos em reuniões presenciais.

5. Conclusão

Este trabalho teve como objetivo contribuir para a literatura com evidências sobre a adoção de BPM em organizações privadas, onde através de uma pesquisa bibliográfica foi percebido que existem poucos estudos empíricos na literatura nacional publicados

neste domínio. A principal contribuição é um estudo qualitativo exploratório realizado em organizações privadas que adotaram a prática de BPM.

O estudo revelou que, em geral, a iniciativa ainda é imatura, com resultados e benefícios limitados, embora valiosos para a continuidade das iniciativas. Revelou particularidades de iniciativas de BPM no setor privado, que contribuem para sua disseminação, como forma de lidar com: apoio da alta gestão, as influências internas e estruturas organizacionais bastante hierarquizadas.

Estas particularidades fornecem uma indicação de que a aplicação dos conceitos de BPM no setor privado merece uma agenda de pesquisa específica para explorar e obter conhecimento deste campo de forma mais aprofundada. Com isso, em longo prazo, objetiva-se contribuir para uma maior eficácia deste tipo de iniciativa no setor privado. Os métodos qualitativos e, particularmente de pesquisa-ação, podem ser uma escolha metodológica indicada para trabalhos futuros devido à sua possibilidade de gerar conhecimento e em paralelo realizar intervenções reais.

Referências Bibliográficas

A. Andrade, A. Ribeiro, E. Borges, W. Neves, *Um estudo de aplicação de modelagem de processo de negócio para apoiar a especificação de requisitos de um sistema*, VI Simpósio Internacional de Melhoria de Processos de Software, São Paulo(2004);

Association of Business Process Management Professionals – Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK®) – Edition 2009.

de la Vara, J.L.: Business process-based requirements specification and object-oriented conceptual modeling of information systems. PhD Thesis, Universidad Politécnica de Valencia (2011)

Korhonen, J. (2007): On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisite Control Structure in BPM Governance. 1st International Workshop on BPM Governance – WoGo'2007.

Merriam, S. B. (2009) “Qualitative Research – A Guide to Design and Implementation”. Jossey-Bass.

OMG (2008) Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0. Object Management Group –OMG.

Rosemann, M.; de Bruin, T. (2005) “Towards a Business Process Management Maturity Model”. Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems ECIS.

Runeson, P.; Höst, M. (2008) Guidelines for Conducting and Reporting Case Study Research in Software Engineering. Empirical Software Engineering, vol. 14, nº 2, p. 131-164.

Stergiou, M. and Johnson, L. The Importance of business rules in the organizational transformation process. In: International Conference on Information Systems, Analysis And Synthesis, 4., International Institute of Informatics and Systemics, Orlando (1998);

Unterkalmsteiner, M., et al.: Evaluation and Measurement of Software Process Improvement - A Systematic Literature Review. IEEE TSE 38(2): 398-424 (2012);