

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA IMPLEMENTAÇÃO DO BPMS

Hugo Augusto da LUZ *

*Bacharel em Administração pela Universidade Vale do Rio Verde (UninCor).
E-mail: hugoaugusto17@gmail.com

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso na implementação de sistemas de gerenciamento de processos de negócios nas organizações. Para atingir o objetivo proposto, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca das principais práticas BPMS e, em seguida, foi conduzido um estudo de caso em uma organização que passou por três experiências de sistema de gerenciamento de processos de negócios: duas malsucedidas e uma com resultados prévios bem-sucedidos. Analisando-se comparativamente as três experiências, contrapondo-as ao referencial teórico, foi possível identificar um conjunto de fatores que devem ser observados pelas organizações que almejam adotar um sistema de gerenciamento de processos de negócios.

PALAVRAS CHAVE: BPMS. Implementação. Fatores críticos de sucesso.

ABSTRACT

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

KEY WORDS: BPMS. Implementation. Critical success factors

1 INTRODUÇÃO

No contexto atual de globalização, as organizações têm buscado cada dia mais, a melhoria contínua dos seus processos de negócios por meio da Gestão de Processos de Negócios, ou *Business Process Management*, para alinhar seus vários processos funcionais à estratégia da organização e manter-se competitivas no mercado. Nessa linha de estudo, muitas ações vêm sendo utilizadas para atendimento dessa necessidade de melhoria contínua de processos, como por

exemplo, a utilização de ferramentas de tecnologia da informação para gerenciamento dos processos de negócios.

Este artigo tem como principal objetivo identificar os fatores diferenciais de três tentativas de implementação de sistemas de informação gerencial para controle dos indicadores dos processos de compras de ferramentas de produção (*tooling*) de uma empresa do ramo automotivo no estado de Minas Gerais.

2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO

O estudo do *Business Process Management* (Gestão de Processos de Negócios) nasceu a partir de outra grande corrente de estudo que o antecedeu, a Reengenharia de Processos (*Business Process Re-engineering*), metodologia esta, lançada na década de 1990 e que tinha como principal objetivo uma mudança radical nos processos da organização. O BPR pregava que os processos de negócio da organização deveriam ser redesenhados do zero, ignorando toda a carga de conhecimento dos processos da organização adquiridos ao longo dos anos (MINONNE E TURNER, 2012).

A estruturação dos estudos do BPM é bastante recente, ele vem sendo analisado há menos de 20 anos, o que em termos de história significa um curto período. As atenções dos executivos e acadêmicos a cerca do assunto vem crescendo a cada dia. A Gestão de Processos de Negócios defende que os processos de negócios de uma organização devem ser modelados para aumentar a cadeia de valor para o cliente, na medida em que os processos tornam-se mais eficientes. Na concepção de

Minonne e Turner (2012), diferentemente do BPR (*Business Process Re-engineering*), no BPM os processos são melhorados e não recriados, levando-se em consideração os conhecimentos adquiridos pela organização ao longo dos anos.

O BPM, para a *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP, 2009), é o conjunto de praticas gerenciais que visam modelar, analisar, desenhar e controlar os processos de negócios ponta-a-ponta, alinhando-os às estratégias da organização. Assim, observa-se que o BPM não prioriza os processos funcionais isoladamente, mas foca nos processos ponta-a-ponta da organização, valorizando a interdependência das atividades com o intuito de agregar valor ao cliente. Além disso, o 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).

3 TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APLICADA À GESTÃO POR PROCESSOS

À medida que a visão das empresas foi migrando das funções para os processos, a necessidade de se desenvolver sistemas de informação que suportassem esta nova perspectiva também foi se tornando mais evidente:

Os processos podem ser mais bem gerenciados quando assistidos por Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). A automação dos processos, concernindo suas atividades e regras de negócios, permite maior eficiência no monitoramento do desempenho e na comunicação das pessoas envolvidas, possibilitando a criação de um ambiente colaborativo (SORDI, 2005).

Em paralelo à utilização dos sistemas de informação, é necessário que ocorra a mudança organizacional e a melhoria contínua necessária para a implementação desses sistemas:

Ajustar sistemas de informação a processos de negócios é uma questão de melhoria contínua orientada para os negócios, e é exatamente disso que a gestão de processos trata. Além de sempre melhorarem o suporte informacional, para os seus processos, as empresas também

devem reavaliar e reajustar continuamente os outros fatores que levam à boa gestão de processos (DAVENPORT; DIKSON; MACHAND, 2004, p. 132).

Realizando outra análise, Gonçalves (2000), defende que o mais importante na adoção da tecnologia é a identificação e seleção dos processos a serem tratados pelo sistema. Ele ainda adiciona que grande parte do investimento utilizado na automação de processos não trouxe retorno significativo para o negócio. Outra observação é que a variedade de sistemas utilizados na operação de um processo também se tornou preocupante.

De acordo com Leite e Rezende (2007), *Business Process Management System* (BPMS ou Sistema de Gestão de processos de Negócios) devem possibilitar a modelagem dos processos, a integração de pessoas e sistemas, a definição de referências ou regras de negócios, automação e administração de processos – execução, monitoração e análise. Através das soluções de BPMS é possível acompanhar o desempenho do processo ou de suas partes, disparar ações através da programação de eventos, dentre outras funcionalidades requeridas

pela gestão de processos de negócios colaborativos (SORDI, 2005).

Segundo Dubouloz (2004), soluções BPMS devem suportar todo o ciclo de vida dos processos de negócios, tornando-se uma ferramenta flexível de gerenciamento das dinâmicas mudanças organizacionais. Mooney (2006) considera que o ciclo de vida dos processos inclui modelagem, integração, automação, gerenciamento, controle, análise, simulação e melhoria dos processos em uma solução integrada.

De acordo com o *Business Process Management Initiative* (BMPI, 2008), um sistema BPMS deve conter recursos que permitem:

- a) Explicitar os processos de negócios;
- b) Desenhar fluxo de execução das atividades;
- c) Liberar, em tempo de execução, uma nova versão do processo, sem necessidade de interrupção da versão anterior e de suas instancias;
- d) Gerenciar execução do fluxo de trabalho;
- e) Analisar o desempenho das atividades;

- f) Executar e controlar os processos executados por pessoas e outros sistemas legados.

4 METODOLOGIA

O presente estudo de caso teve como objetivo identificar e analisar os fatores de críticos de relevância para a tecnologia da informação aplicada à gestão por processos. Para alcançar este objetivo realizou-se a pesquisa bibliográfica com o intuito de levantar teoricamente as práticas apontadas na academia como sendo as mais relevantes na implementação de sistemas de gestão de processos de negócios nas organizações. Em seguida, partindo deste levantamento bibliográfico, foi realizado um estudo de caso, que permitiu identificar quais principais pontos de atenção na utilização de sistemas de gestão de processos de negócios, mais especificamente no processo de compras de ferramentais de produção de peças (*tooling*) da empresa que neste artigo é objeto de estudo.

A empresa estudada (denominada, neste estudo, como X) atua no setor automotivo, com sua planta produtiva

instalada no estado de Minas Gerais há mais de 35 anos.

A escolha por esta organização pautou-se pelo seu histórico de dificuldades em realizar a gestão dos processos de compras de ferramentais para produção de peças (*tooling*) de forma sistêmica. Para a gestão dessa modalidade de compra, nos últimos 2 anos, já recorreu-se a 3 sistemas distintos. Contudo, as duas primeiras tentativas não obtiveram êxito para o controle dos processos. A terceira tentativa, que está ocorrendo no ano de 2013, apesar de ainda não concluída, é a tentativa que tem apresentado os resultados mais satisfatórios até o presente momento.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No final do ano de 2011, com o aumento da produção em função do aquecimento do mercado automotivo, embalado pelos benefícios do governo para a indústria automotiva; a empresa X, como consequência, aumentou o seu volume de compra de ferramentais de produção, fazendo com que aumentasse cada vez mais, a necessidade de implantação de um sistema de gestão eficiente e robusto para controle deste

processo específico de compra, até então inexistente na organização.

Há mais de 5 anos, empresa possuía um sistema que, com pequenas alterações, poderia atender a esta necessidade de controle deste processo de compras. Porém, a área de metodologia de compras, em um primeiro momento, descartou esta possibilidade por tratar-se de um programa “caseiro”, elaborado pela própria área de compras e sem reconhecimento e registro pelo setor de Tecnologia da Informação oficial da empresa.

Nesse contexto, com a necessidade cada vez mais latente de se ter um sistema de controle das compras de ferramentais, a empresa resolveu, no ano de 2012, contratar uma empresa de consultoria terceirizada para que um novo sistema para gestão dos processos de compras de ferramentais fosse implantado.

No início deste mesmo ano, houve a contratação da empresa para desenvolvimento do sistema. O trabalho basicamente era realizado por um único consultor, especialista em sistemas. Nos primeiros passos, foram realizadas entrevistas com todos os atores do processo de compras de ferramentais. O

trabalho da consultoria focou-se sempre nos tipos de controle desejados pela alta administração sem levar em consideração os controles já existentes da organização e as demandas e pontos de atenção dos principais agentes que de fato operariam o sistema. Cinco meses depois, tinha-se uma plataforma de sistema estruturada, porém sem funcionalidades para realidade dos atores principais do processo. No sexto mês, a consultoria, acionando a área de metodologia de compras empenhou-se em refazer parte do levantamento das necessidades, desta vez envolvendo os atores principais do processo. Porém, em função de todo o tempo, esforço e recursos financeiros empenhados nos meses anteriores sem nenhum resultado, a empresa X resolveu romper o contato com a consultoria.

A segunda tentativa se deu no início do ano de 2013, com a identificação de um sistema de controle já existente na matriz da empresa X. O sistema em questão foi integralmente desenhado pela matriz, sem qualquer participação da filial brasileira e no dado momento, já se encontrava em operação para controle das atividades de compras de ferramentais da matriz. Foram realizadas, durante 4 meses, várias

reuniões entre matriz e filial para apresentação do sistema de gestão e alinhamento das necessidades de controle. A princípio, vários pontos do sistema convergiam diretamente à necessidade da filial brasileira. O sistema estava prestes a ser adotado no Brasil porém, em uma última análise, identificou-se que em função das diferenças estruturais das duas áreas de compras, apesar de tratar-se de filial e matriz, o sistema não se adaptaria à realidade brasileira, pois deixaria de fora um ponto de controle importantíssimo existente apenas no Brasil. Mais uma vez o projeto foi abortado, pois não seria viável eliminar um ponto de controle da filial apenas para que ela pudesse se adaptar ao sistema utilizado na matriz.

A terceira tentativa, a qual ainda está em andamento na empresa, consistiu numa análise do que já existia na organização e que fosse facilmente adaptável a sua realidade e não o contrário, fazendo com que a empresa tivesse que se adaptar ao sistema. Ao final desta análise, constatou-se que o programa caseiro, criado internamente no setor de compras, é o mais completo e, com custo zero e pequenas adaptações, atenderá à todas as necessidades dos

pontos de controle do processo de compra de ferramentais. Diferente da primeira tentativa de implantação do sistema de gestão, todos os atores principais do processo, participaram ativamente do processo de levantamento de dados e necessidade de pontos de controle, fornecendo todos os indicadores quantitativos e qualitativos necessários para a gestão do processo de compra de ferramentais. Nenhuma proposta foi aceita sem a validação de todas as áreas envolvidas. Em 5 meses de trabalho, o projeto encontra-se a todo vapor, na etapa de disponibilização do sistema para a realização de testes. Efetivando-se as alterações do sistema, ele será submetido a validação da área de Tecnologia da Informação da empresa para ser reconhecido como um sistema oficial e parametrizado da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Comparando-se as três tentativas de implementação de sistemas de gestão de processos de negócios na empresa estudada, podemos assumir que a primeira e segunda tentativas não alcançaram os resultados esperados, enquanto a terceira tem mostrado

resultados satisfatórios até o presente momento.

A primeira tentativa focou fortemente no desenvolvimento do sistema, negligenciando-se as nuances do processo de negócio propriamente dito, como consequência, obteve-se um sistema pouco maleável e que não se adaptava aos processos e à realidade da empresa, ficando inutilizado para a necessidade da organização. Dessa forma, constatou-se, por este primeiro erro que, nem sempre altos investimentos financeiros em projetos são sinônimo de sucesso.

A segunda tentativa, apesar de não ter sido implantada na empresa X, não pode ser considerada como um fracasso, visto que é um sistema em pleno funcionamento na matriz. Deixa, como *lessons learned* que por mais funcional que um sistema possa ser, a realidade da organização pesa em grande grau para sua implantação e utilização efetiva, deve-se pesar a realidade ambiental da empresa e a cultura na qual ela está inserida. Mais uma vez provou-se que, na empresa X é o sistema quem deve se adaptar à organização.

A questão de se ajustar os sistemas de informações aos processos de

negócios e não o contrário, de modo que empresa precisasse se adaptar ao sistema, se mostrou como fator determinante para a implementação do BPMS na terceira tentativa. O envolvimento ativo dos atores dos processos na modelagem do sistema, também foi crucial para o sucesso deste projeto.

7 REFERENCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (2009). "Guide for business process management: Common body of knowledge". 2nd ed. ABPMP.

BPMI. Business Process Management Institute.

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.

DAVENPORT, T. H.; DICKSON, T.; MARCHAND, D. A. Dominando a Gestão da Informação. Porto Alegre.

DUBOULOZ, B. Business Process Management Systems (BPMS). Ensures Consulting, 2004.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE, v. 40, n.1, p.6-19, jan/mar. 2000.

LEITE, L. O.; REZENDE, D. A. Gestão corporativa por processos na administração pública municipal: estudo de caso da implantação de BPM no Instituto Curitiba de Informática, In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO DA INFORMAÇÃO, 1., 2007, Florianópolis: ENADI, 2007.

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.

MOONEY, L. 5 steps to choosing the right BPM suite. 2006.

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.