



Entendendo o tema BPM ROI

A importância de se mensurar o retorno de iniciativas de BPM.....	2
O que é BPM ROI?.....	3
Dificuldades no uso do ROI para iniciativas de BPM	4
Os 4 artigos de ROI	5
Quem somos.....	8

A importância de se mensurar o retorno de iniciativas de BPM

Vivemos em um mundo de alta competitividade e alta complexidade organizacional em que diversas iniciativas competem por atenção gerencial e por investimento. Desta forma, as decisões tomadas pelas empresas acerca de quais iniciativas conduzir se tornam extremamente minuciosas, e a discussão sobre Retorno Sobre Investimentos (ROI) ganha enorme importância. É cada vez mais comum que este retorno tenha que ser comprovado para que os recursos da empresa sejam dirigidos a uma determinada iniciativa em detrimento de tantas alternativas.

A priorização torna-se, portanto, parte fundamental na gestão da estratégia da organização ou unidade organizacional e o ROI é um instrumento que irá contribuir bastante neste sentido.

Além disso, a crise financeira mundial traz uma maior pressão por resultados, reforçando assim a necessidade de um renovado poder de mensuração dos esforços de gestão. Esta mensuração pode ocorrer através da monetarização de seus benefícios ou da quantificação de seus benefícios qualitativos, de forma a habilitar a organização a tomar melhores decisões de investimento baseadas em dados financeiros.

O cálculo do ROI reúne um conjunto de técnicas que tenta dimensionar o tamanho do investimento feito em uma determinada iniciativa e os ganhos esperados com o mesmo, para que se tenha uma estimativa, ainda que esta nunca vá ser exata, da validade ou não da iniciativa estudada.

As iniciativas de BPM são uma dessas opções que vem ganhando grande atenção por parte de gestores das organizações em todo o mundo. No entanto, muitas pessoas acreditam que esforços de BPM se focam em burocratização e aumento de controle. Outras pessoas questionam quais são os benefícios reais que uma iniciativa de BPM traz para a gestão de uma empresa. Desta forma, a necessidade de se provar os ganhos a partir deste tipo de iniciativa se torna um ponto crítico para gestores que se deparam com o dilema de conduzir ou não uma melhoria organizacional que passe por BPM.

Uma vez comprovado o resultado deste tipo de esforço, mais atenção será dada às ações de BPM, além de um maior crédito e comprometimento na execução das mesmas, potencializando o resultado organizacional e facilitando o entendimento e disseminação na organização das técnicas de gestão que cercam este conceito.

No entanto, atingir este objetivo não é fácil. A mensuração de esforços e ganhos em BPM apresenta dificuldades, pois os resultados deste tipo de iniciativa muitas vezes geram melhorias que não necessariamente se traduzem em dinheiro imediato para a organização tais como maior satisfação de funcionários e garantia de *compliance*.

Apesar dessas dificuldades, entende-se que o esforço de tentar entender e formalizar estes ganhos advindos das iniciativas de BPM é de extrema importância, ainda que não se pretenda ser perfeitamente preciso nessa mensuração.

Desta forma, a ELO GROUP está lançando uma série de quatro artigos que tenta trazer uma maior clareza a respeito dos caminhos para se chegar a um ROI sobre iniciativas de BPM.

Neste texto, iremos introduzir o tema com uma definição do objeto em questão e com as dificuldades enfrentadas no uso do ROI para iniciativas de BPM, e, ao final, apresentar nossa série de artigos, para que o leitor entenda como cada artigo contribui para a discussão.

O que é BPM ROI?

O retorno sobre investimento (em inglês, *return on investment - ROI*), também chamado de taxa de retorno, é um indicador, expresso em porcentagem, utilizado para medir a eficiência de um investimento. Ele mede a relação entre o dinheiro ganho ou perdido através de um investimento e o montante de dinheiro investido conforme fórmula abaixo e é muito popular devido à sua versatilidade e simplicidade.

$$\text{ROI} = (\text{Lucro} - \text{Investimento}) / \text{Investimento}$$

Nesta série de artigos, é chamado de BPM ROI o ROI associado a qualquer tipo de iniciativa que envolva processos desde a criação ou alteração de processos como

terceirização e implantação de sistemas até iniciativas de adoção de BPM como treinamentos em conceitos de processos e implantação de um escritório de processos.

Dado o crescente interesse pelo BPM ROI, alguns artigos relacionados a isto surgiram inclusive ferramentas de apoio ao cálculo. Entretanto, a maioria tem foco no ROI de implantação de um sistema de BPM ou de algum tipo de iniciativa específica. Esta série busca apresentar o tema de forma mais ampla, discutindo os conceitos e técnicas necessários a um cálculo adequado do ROI e desenvolvendo taxonomias e abordagens que englobem todos os tipos de iniciativas.

As discussões podem ser generalizadas para cálculo de iniciativas de gestão em geral e não só para as relacionadas a processos, todavia, o nosso foco é no mundo de BPM.

Dificuldades no uso do ROI para iniciativas de BPM

Como vimos anteriormente, o cálculo do ROI de iniciativas de gestão não é uma tarefa fácil. O ROI é um indicador financeiro que quando aplicado no ambiente organizacional traz algumas dificuldades adicionais.

Quando se faz um paralelo entre o mundo financeiro, onde a discussão de ROI já é madura, e o mundo organizacional, onde a discussão se encontra muito incipiente, vemos que existem diferenças fundamentais que geram essa disparidade.

No primeiro, a discussão se baseia quase que meramente em questões monetárias. A mensuração dos investimentos e ganhos dessa forma se torna tarefa um tanto quanto mais fácil do que no segundo.

Neste, existe uma série de dimensões de ganhos que são muito difíceis de serem mensurados e colocados em planilhas de cálculo de ROI. O ambiente empresarial é complexo. Por um lado, é um ambiente que visa ao retorno financeiro e pode ser visto como custos e receitas. Por outro, é um ambiente sócio-cultural intrincado. As pessoas, os relacionamentos entre elas e entre elas e a organização são variáveis extremamente importantes e, ao mesmo tempo, extremamente difíceis de quantificar.

As múltiplas interações entre essas diversas variáveis geram resultados que são quase impossíveis de serem modelados. Nassim Taleb, em seu livro *Black Swan*, ilustra essa

dificuldade fazendo um paralelo com a tentativa de previsão do movimento das bolas em um jogo de bilhar.

“Se você sabe um conjunto de parâmetros básicos a respeito da bola parada, pode computar a resistência da mesa (bem elementar) e pode aferir a força do impacto, então se torna bem fácil prever o que aconteceria na primeira batida. O segundo impacto se torna mais complicado, mas possível; você precisa ser mais cuidadoso sobre seu conhecimento dos estados iniciais, e mais precisão é necessária. O problema é que para computar corretamente o nono impacto, você precisa levar em consideração a força gravitacional exercida por alguém que esteja próximo à mesa. E para computar o quinquagésimo sexto impacto, todas as partículas elementares do universo precisam estar presentes em suas premissas! Um elétron na ponta no universo, separado de nós por 10 bilhões de anos-luz deve estar presente nos cálculos uma vez que exerce efeito significativo sobre o resultado.” (Taleb 2007, p 178, tradução nossa)

Embora este seja um exemplo dramático, um paralelo pode ser feito com as relações que acontecem dentro de uma organização. Estas relações afetam os resultados de forma semelhante. A mudança, portanto, trazida por uma iniciativa de BPM, possui essa mesma dificuldade de mensuração completa uma vez que mexe com essas relações internas. Estes desafios deverão ser enfrentados quando se decide por avançar neste tema. Cabe ressaltar que devido a estas dificuldades e ao esforço exigido para o cálculo do ROI, nem toda iniciativa de BPM precisa passar por esta análise para ser conduzida na organização. Ações de curta duração, baixo custo ou baixo impacto na organização não vão exigir justificativa econômica para sua implantação.

Os 4 artigos de ROI

Tendo apresentado o tema BPM ROI neste texto, a ELO GROUP está lançando uma série de 4 artigos relacionados ao mesmo.

Artigo 1: BPM ROI e a taxonomia de ganhos obtidos com iniciativas de BPM

O primeiro apresenta uma proposição de categorias de ganhos possíveis a partir de uma iniciativa de BPM. São seis os tipos de ganhos propostos: Clima Organizacional;

Compliance; Excelência Operacional; Satisfação do Cliente; Visibilidade para a Tomada de Decisão; e Flexibilidade e Inovação. Para cada um deles, pretende-se trazer uma série de ganhos de natureza mensurável e não mensurável (intangível). A idéia deste artigo é fornecer um inventário dos possíveis benefícios a serem contabilizados no ROI.

Artigo 2: BPM ROI e abordagens de custeio

O segundo apresenta discussões de custeio. O intuito é trazer ferramental para o cálculo dos investimentos e dos ganhos obtidos em uma iniciativa de BPM. Alguns exemplos de temas tratados neste artigo são custeio ABC, custeio por absorção, etc.

Artigo 3: BPM ROI e análise de investimentos

O terceiro artigo apresenta alguns conceitos e técnicas de análise de investimentos. A partir deste artigo, pretende-se instrumentalizar o leitor para calcular de forma adequada o ROI. São apresentadas também ferramentas clássicas como Payback, Taxa Interna de Retorno (TIR), Valor Presente Líquido (VPL), que podem ser utilizadas em conjunto com o ROI no entendimento do resultado esperado da iniciativa.

Artigo 4: Framework de cálculo do BPM ROI

Finalmente, no último artigo, é proposto um framework detalhado com um passo a passo, reunindo as informações apresentadas nos artigos anteriores, para fazer o cálculo de ROI para uma iniciativa de BPM. O artigo detalha cada fase e traz as ferramentas necessárias à sua execução.

As grandes fases do framework de cálculo do ROI de BPM podem ser vistas abaixo em conjunto com os temas de cada artigo.

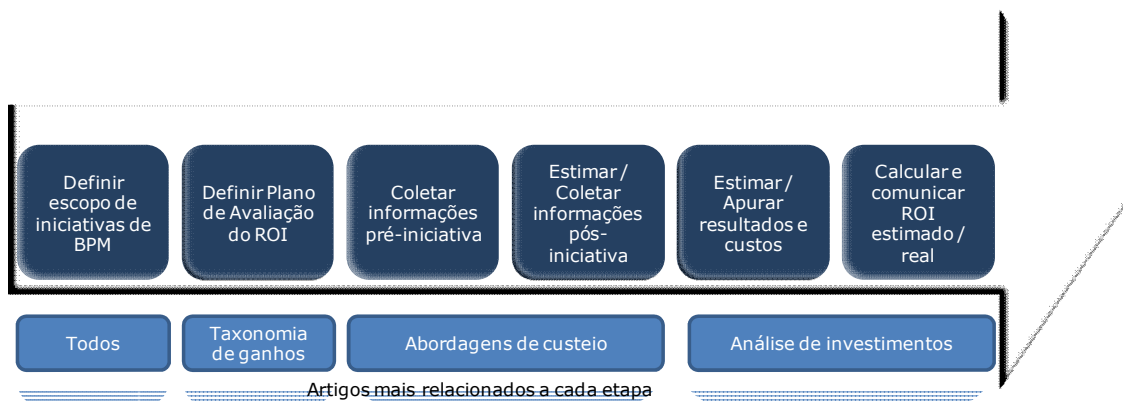


Figura 1 – Framework de cálculo do BPM ROI e sua relação com os artigos

Portanto, percebe-se que, para a definição de quais iniciativas de BPM deverão ter seu ROI calculado serão utilizados os conceitos apresentados em todos os artigos na verificação da necessidade e viabilidade deste cálculo. Para o planejamento do estudo de ROI, é necessário identificar quais os possíveis ganhos da iniciativa (taxonomia de ganhos do artigo 1) e a forma de coleta dos dados.

Para a coleta dos dados, é necessário entender os dados de custo disponíveis e como são calculados (abordagens de custeio do artigo 2) e para as últimas fases é necessário entender as premissas e abordagens financeiras para o cálculo do ROI (análise de investimentos do artigo 3).

Com estes artigos, a ELO GROUP pretende fornecer os conhecimentos necessários para que o leitor mensure o ROI sobre iniciativas de BPM de forma adequada, e possa utilizá-lo na tomada de decisão de investimento e na divulgação/sensibilização da sua organização para os benefícios obtidos com BPM.

Quem somos

A ELO Group é uma empresa de consultoria e outsourcing com foco nas áreas de Gestão de Processos e Gestão de Riscos, possuindo grande experiência em diversos segmentos como: seguros; telecomunicações; finanças; mineração; petróleo e gás; construção; manufatura; varejo; petroquímica; biofármacos; propaganda e governos.

Fundado no Parque Tecnológico da COPPE/UFRJ – um dos mais avançados Centros de Pesquisa e Desenvolvimento da América Latina – a ELO Group é um spin-off do Grupo de Produção Integrada da COPPE/UFRJ. Esta sinergia entre academia e mercado permite à empresa compor um quadro de consultores altamente capacitados e trazer para seus clientes soluções completas com alto grau de conhecimento embarcado e aderência integral a suas reais necessidades.

Este artigo é resultante de uma série de estudos, publicações, palestras, grupos de discussão, cursos e projetos que temos conduzido com o objetivo de inovar a forma como a Gestão de Processos pode ser aplicada nas organizações. Buscamos, desta forma, contribuir para o desenvolvimento de técnicas inovadoras da gestão de processos, promovendo uma maior integração com a agenda estratégica de gestores de negócio e tomadores de decisão, e, a obtenção de melhorias significativas nas práticas de gestão adotadas em ambientes cada vez mais incertos, complexos e dinâmicos.

Consultores da ELO Group se encontram inteiramente à disposição para esclarecimentos adicionais em caso de dúvidas, críticas, contribuições e reflexões que contribuam para o desenvolvimento e a disseminação de Escritórios de Processo nas grandes empresas.

Promovemos também workshops gratuitos *in company* sobre o tema Escritório de Processos. Contate-nos para maiores informações em processos@elogroup.com.br

Visite-nos em www.elogroup.com.br e fique atualizado nas mais modernas técnicas de gestão de processos e gestão de riscos existentes no mercado.