

A large, blurred photograph of a crowd of people in business attire, moving in various directions, creating a sense of a busy, dynamic environment.

BPM ROI e a taxonomia de ganhos obtidos com iniciativas de BPM

Introdução.....	2
As Categorias de Ganhos de uma Iniciativa de BPM.....	4
Conclusão.....	10
Série de Artigos BPM ROI	11
Quem somos.....	13

Introdução

Este artigo tem o foco em propor uma categorização dos possíveis ganhos obtidos a partir de uma iniciativa de BPM.

Um dos desafios que se tem na mensuração e entendimento das vantagens retiradas de ações de BPM é o simples desconhecimento dos possíveis impactos que estas podem ter em uma organização. A mudança organizacional apresenta alta complexidade no entendimento das relações entre os diversos elementos que a compõem. Assim, entender a extensão do impacto de determinada mudança se apresenta como uma tarefa árdua.

Muitas iniciativas organizacionais são implementadas com focos puramente financeiros. No entanto, ao final destas constata-se que os maiores ganhos foram na verdade de outras ordens e, por muitas vezes, estes outros ganhos acabam por ser muito mais valiosos do que aqueles em que se mirava originalmente.

Para exemplificar o que se está dizendo, pensemos em uma campanha publicitária realizada por uma empresa de bens de consumo. O foco desta campanha é atrair novos clientes e fidelizar os já existentes. No entanto, acontece algo inesperado com essa empresa. Quase que como um efeito colateral positivo, a campanha mexe não apenas com os potenciais clientes da empresa, mas também com os próprios funcionários. Estes, imbuídos por um sentimento de orgulho e responsabilidade em relação àquilo que é divulgado nas propagandas, começam a trabalhar de forma mais dedicada e serem mais produtivos.

Como mensurar os ganhos desta campanha? Será que o aumento de marketshare será suficiente para medir o sucesso ou não da campanha? Será que os impactos em resultados pela campanha acontecem ao longo dos mesmos períodos? É de se imaginar que exista um impacto mais imediato gerado pela campanha sobre os clientes e, posteriormente, um impacto em resultado gerado pelo aumento de produtividade dos empregados.

As iniciativas de BPM possuem os mesmos tipos de efeito. Ganhos facilmente detectados se misturam com outros escondidos. Efeitos de longo e curto prazo se confundem facilmente em uma análise menos cuidadosa.

Dessa forma, entende-se que a proposição de uma categorização de ganhos advindos de BPM seja um primeiro passo fundamental para que se dê organização a esta discussão. A partir desta categorização, entende-se que uma avaliação de iniciativas de BPM partirá de um *checklist* completo que dará o norte às mensurações de resultados que se pretende alcançar.

As Categorias de Ganhos de uma Iniciativa de BPM

Propõe-se, portanto, uma taxonomia que abrange qualquer benefício que possa ser obtido a partir de uma iniciativa de BPM, independente de sua natureza, prazo de acontecimento, longevidade, etc..

Uma importante distinção a ser feita é a noção de ganhos tangíveis e intangíveis. Os ganhos tangíveis são aqueles que são percebidos e medidos de forma objetiva (através de indicadores, pesquisas, percepção, etc.) e muitas vezes transformados em ganhos financeiros. Os ganhos intangíveis são aqueles de mais difícil quantificação. São benefícios que existem, mas muitas vezes passam despercebidos por aqueles que os desfrutam. No entanto, não são menos importantes por isso. Pelo contrário, muitas vezes estes são os ganhos que trazem sustentabilidade para a empresa.

Cada categoria de ganho proposta será posteriormente detalhada separando os sub-níveis de ganhos nestas duas categorias: tangível e intangível. Esta distinção se faz importante, pois muda sensivelmente a forma como a análise de retorno sobre investimentos será tratada.

Passemos, então, para as seis categorias de ganhos obtidos através de iniciativas de BPM propostas. São elas:

1. Clima Organizacional
2. Compliance
3. Excelência Operacional
4. Satisfação do Cliente
5. Visibilidade para Tomada de Decisão
6. Flexibilidade e Inovação

A figura abaixo ilustra as seis categorias de ganho.



Para cada uma das categorias de ganho, serão apresentados um descritivo e os sub-níveis tangíveis e intangíveis.

1 - Clima Organizacional	
<p>Envolve questões como conflitos internos, orgulho dos funcionários em trabalhar na empresa, respeito com os colegas e com o ambiente em si. A melhoria do clima organizacional pode ser uma grande arma para lidar com diversos fatores humanos essenciais às organizações</p>	
Intangíveis	Tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Maior satisfação e comprometimento dos funcionários • Maior retenção de talentos • Maior integração entre os funcionários / Redução de conflitos 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custo por afastamento de funcionários • Redução de custo com acidente de funcionários • Redução de custo com saída inesperada de talento • Aumento de produtividade decorrente de motivação e/ou integração

2 – Compliance

O atendimento a leis e diretrizes é uma preocupação constante das empresas, especialmente no Brasil. A complexidade legislativa e a falta de organização interna faz com que diversas empresas enfrentem questões judiciais e pagamento de multas desnecessariamente.

Intangíveis	Tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Garantia de compliance com lei ou Modelo de Referência / Certificação • Melhor relação com órgão regulador • Uniformização e padronização do processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de custo excessivo com comprovação de compliance • Redução de danificação de ativo fixo • Redução de fraude interna e externa • Redução de custo excessivo com seguros • Redução de multas e sanções legais • Redução de custos com disputas judiciais • Redução de custo com auditorias e controles

3 - Excelência Operacional

Essa é a categoria mais focada em iniciativas de BPM. Ela trata de questões de performance como eficiência, eficácia, tempos, etc.. O BPM traz diversos ganhos operacionais assim gerando um enorme benefício principalmente no que tange redução de custos.

Intangíveis	Tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Maior Confiabilidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de perdas por falha, espera, transporte, movimentação, processamento, superprodução e

<ul style="list-style-type: none"> Melhor interface entre áreas 	<p>estoque (7p)</p> <ul style="list-style-type: none"> Redução de custo com atividades manuais Redução de custos com utilização de materiais Redução de custos de atividades de suporte e gestão Aumento de produtividade Redução de custos de treinamento
--	---

4 - Satisfação do Cliente

Outro benefício trazido por BPM é o aumento da satisfação do cliente. Muitas vezes as mesmas razões que geram uma melhoria de excelência operacional, geram também um aumento de satisfação do cliente. Por exemplo, uma automação de processo que reduza o tempo de atendimento ao cliente trará ambos os benefícios de uma só vez.

Intangíveis	Tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> Melhor imagem Maior Satisfação do cliente Aumento de marketshare 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenção de novo cliente Manutenção de cliente Aumento de compra de cliente Redução de indenização compulsória para cliente Compensação a cliente (desconto, novo produto, serviço adicional)

5 - Visibilidade para Tomada de Decisão

Uma grande dificuldade dos gestores é a qualidade e tempestividade da informação para

a tomada de decisão. Uma iniciativa de BPM pode aumentar significativamente esta visibilidade através do aumento do fluxo de informações, automações, etc..

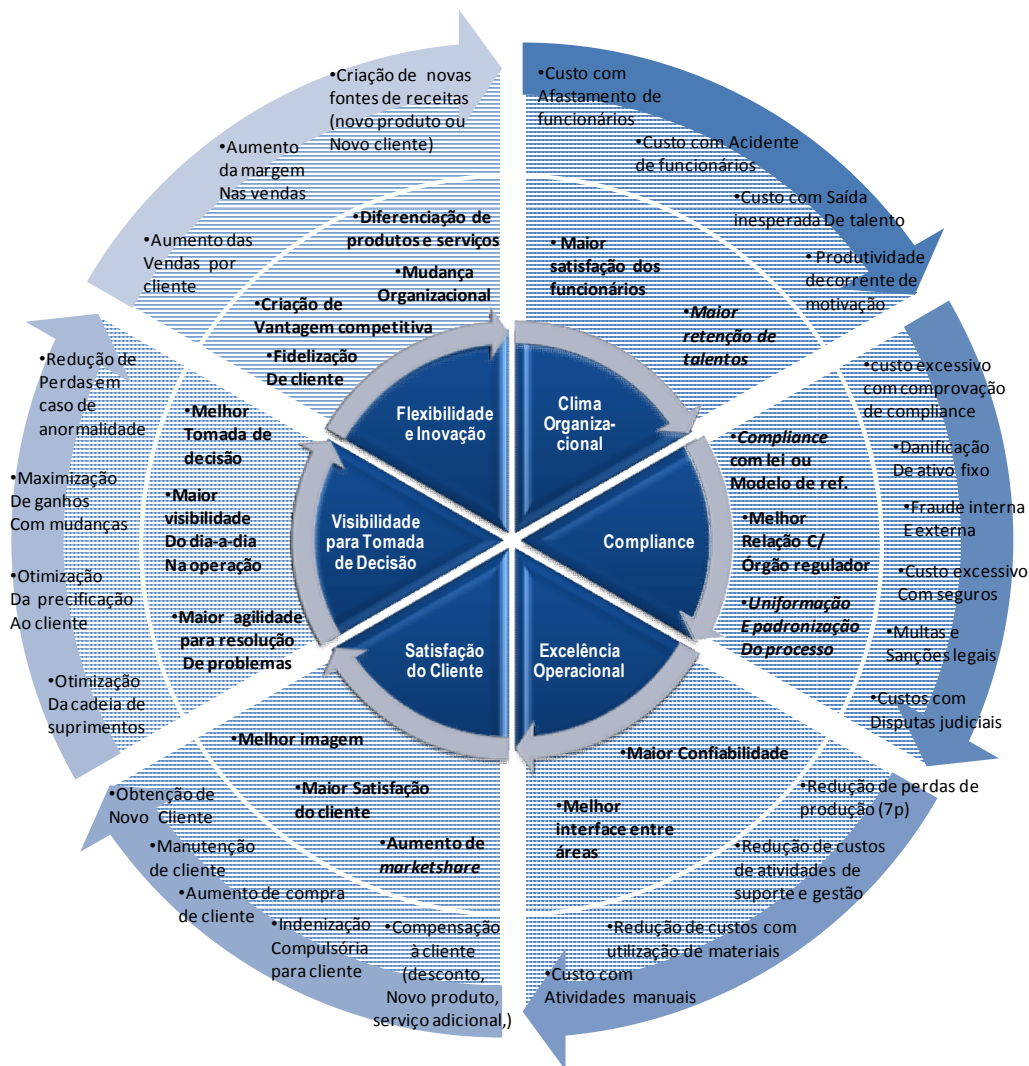
Intangíveis	Tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Maior acuracidade e velocidade na disponibilização de dados/informações • Melhor tomada de decisão • Maior visibilidade do dia-a-dia na operação • Maior agilidade para resolução de problemas • Suporte ao outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de perdas em caso de anormalidade • Maximização de ganhos com mudanças • Otimização da precificação ao cliente • Otimização da cadeia de suprimentos

6 - Flexibilidade e Inovação

Talvez este seja o benefício de mais difícil percepção e mais longo prazo de todos. No entanto, pode ser um dos grandes ganhos obtidos de iniciativas de BPM. Ele trata da capacidade da empresa se adequar às mudanças e dinamicidade de mercado.

Intangíveis	Tangíveis
<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciação de produtos e serviços • Criação de vantagem competitiva • Fidelização de cliente • Facilidade de identificação de oportunidades de melhoria • Facilidade de mudança organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de novas fontes de receitas (novo produto ou novo cliente) • Aumento da margem nas vendas • Aumento das vendas por cliente • Redução de custo com gestão da mudança • Ganhos esperados com mudanças identificadas

A figura a seguir ilustra todas as informações colocadas acima, sendo a primeira camada referente aos ganhos intangíveis e a segunda, os tangíveis.



Conclusão

Viu-se, portanto, uma taxonomia de ganhos construída de seis categorias de ganhos, cada uma das quais, quebradas em subganhos de natureza tangível e intangível.

Espera-se que esta listagem de ganhos funcione como uma fonte de consulta para aqueles que estejam querendo entender mais a fundo quais são os reais ganhos que se obtém a partir de uma iniciativa de BPM. É claro que cada iniciativa terá características próprias e trará somente alguns destes ganhos. No entanto, espera-se que esta taxonomia seja um *checklist* um tanto completo dos ganhos possíveis a ser conseguidos.

Um desafio adicional à mensuração dos ganhos é a separação entre os efeitos gerados pela iniciativa de BPM que se misturam a efeitos advindos de outras origens. O isolamento destes ganhos será contemplado mais a frente na série de artigos.

Desta forma, a mensuração de ganhos de uma iniciativa de BPM parte de um ponto inicial que deverá ser entendido e adaptado às suas peculiaridades.

A identificação dos resultados esperados com uma determinada iniciativa é fundamental para o cálculo do ROI que será obtido através da mensuração destes resultados e do investimento. Esta taxonomia, portanto, será uma ferramenta importante na obtenção do BPM ROI.

Além disso, ela pode ajudar também aos entusiastas de BPM que ainda não avançaram no cálculo do ROI, mas já desejam defender melhor os benefícios de BPM na organização.

Série de Artigos BPM ROI

Este foi o primeiro artigo da série BPM ROI. Serão lançados ainda mais três artigos:

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.