

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

BPM ROI e abordagens de custeio

Introdução.....	2
REVISÃO CONCEITUAL DE CUSTOS	3
Entendendo a essência dos sistemas de custeio	3
Analisando os custos de uma organização.....	4
Projetando um sistema de custeio.....	6
APURAÇÃO DOS CUSTOS DE UMA INICIATIVA DE BPM	12
Entendendo como o sistema de custeio pode apoiar o cálculo do BPM ROI	12
Identificando os principais custos em uma iniciativa de BPM	13
Conclusão.....	17
Série de Artigos BPM ROI	18
Quem somos.....	20

Introdução

Este artigo é o segundo de uma série de 4 publicações relacionadas ao BPM ROI (Retorno sobre investimento de ações de BPM). Nele apresentaremos a abordagem de custeio necessária para a quantificação dos custos e ganhos associados a uma iniciativa de BPM.

Com o cenário mundial de crise, este assunto assume uma importância ainda maior, visto que os custos viraram prioridade para as organizações. Portanto, o projeto e implantação de um sistema de custeio irão propiciar ainda outros benefícios como o fornecimento de informações financeiras para a tomada de decisões estratégicas e operacionais e o apoio à identificação de oportunidades de melhoria do desempenho da organização.

O sistema de custeio apóia o entendimento e a análise quantitativa da forma como uma organização consome recursos e agrega valores ao longo de suas atividades, para produção dos bens e serviços esperados.

A própria visão por processos apresenta uma contribuição inicial para esta discussão com a explicitação da forma como os recursos consumidos vão sendo gradativamente transformados em produtos finais. Uma prova disso é que organizações com processos bem projetados conseguem produzir bens e serviços finais por um menor custo total, se comparado com organizações que não enxergam seus processos.

Este artigo se propõe a orientar o leitor no entendimento e projeto de um sistema de custeio e na utilização dos dados de custos no cálculo do ROI. Para isso, encontra-se separado em 2 grandes blocos, o primeiro de revisão conceitual de custos para nivelar algumas terminologias e definições importantes ao se trabalhar com dados de custeio e o segundo de discussão dos principais custos associados à iniciativas de BPM que são necessários para o cálculo do BPM ROI.

REVISÃO CONCEITUAL DE CUSTOS

Neste primeiro bloco, são apresentados alguns conceitos básicos de custos e sistemas de custeio de forma a orientar um adequado tratamento dos dados de custeio.

Entendendo a essência dos sistemas de custeio

De forma agregada, as organizações se preocupam em saber o seu lucro, o qual é resultante da receita obtida menos os custos incididos. Entretanto, apenas estas informações (lucro, receitas e custos) não são adequadas para avaliação do desempenho operacional de uma organização (por exemplo, a eficiência de uma determinada atividade) e nem para a tomada de decisões estratégicas (por exemplo, qual o mix de produtos de maior lucratividade).

O controle da variação do consumo de recursos, sem um entendimento do impacto causado no custo das atividades, produtos e serviços da organização, restringe o potencial do sistema de custeio para um simples controle financeiro dos estoques da organização.

Se bem utilizado, um sistema de custeio pode ter outras utilidades e se tornar um poderoso instrumento gerencial, ajudando a responder algumas perguntas tais como: Quanto custa este processo ou esta atividade? Qual a margem de contribuição agregada por cada produto? Em que parte do fluxo se encontra as maiores perdas? Como identificar e analisar os recursos que respondem por uma maior parcela do custo dos produtos? Como definir o mix de produtos?

A resposta para estas perguntas reside na alocação dos recursos consumidos aos objetos de custos. O objeto de custo é qualquer coisa para a qual se deseja ter uma informação de custo como, por exemplo, produtos, linhas de produtos, clientes, processos, departamentos e serviços da organização. Os gestores que irão definir quais os objetos de custo a serem medidos de acordo com os objetivos da análise.

Normalmente, os sistemas de custeio têm como objeto de custo os produtos e/ou serviços da organização. No caso de uma análise de BPM ROI, em geral, o objeto de custo será o processo, podendo ser diferente quando a iniciativa em questão não for uma transformação de um processo, como uma iniciativa de governança. Por exemplo, ao se

analisar uma automação do processo de Contas a Receber, o próprio processo será o objeto, já ao se analisar a implantação de um escritório de processos pode-se optar por utilizar o departamento.

Todo sistema de custeio tem em sua essência um método para distribuir os custos dos recursos de uma organização, em objetos de custos estrategicamente identificados que irão auxiliar na tomada de decisões operacionais e estratégicas.

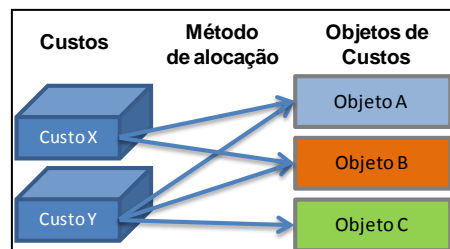


Figura 1 – Essência do sistema de custeio

Contudo, deve-se refletir até que ponto é possível desenvolver uma técnica que garanta a confiabilidade na tradução dos custos de recursos em custos de objetos de custos sem gerar um esforço muito grande nesta tradução e garantindo aderência à realidade.

Analizando os custos de uma organização

Vimos que o cerne de um sistema de custeio está na definição dos critérios de rateio, ou seja, as regras que associam o custo de um recurso com o custo do objeto de custo que o consome. Para realizar esta conexão geralmente são determinadas medidas de produção, chamadas de direcionadores de custos.

Portanto, um sistema de custeio é composto de itens de custo, direcionadores de custo e objetos de custo, conforme exemplificado na figura ao lado.

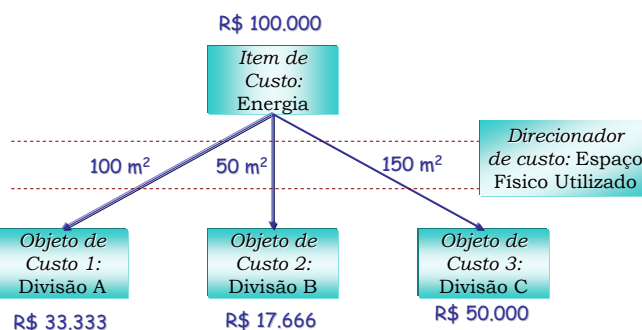


Figura 2 - Exemplo de custo, direcionador de custo e objeto de custo

Para um melhor entendimento do comportamento de um item de custo, ou seja, da forma como ele é alocado aos objetos de custo, é importante classificá-lo quanto a sua variabilidade (custos fixos e variáveis) e sua facilidade de alocação (custos diretos e indiretos) conforme pode ser visto na tabela 1.

Classificação	Tipos de custos	Descrição	Exemplos	Considerações
Variabilidade	Fixo	Não variam com alterações no volume de produção	Salário da equipe gerencial	Esta classificação tem por premissa uma visão de curto prazo da organização. Dentro de um contexto de longo prazo, a maioria dos recursos pode ser considerada variável.
	Variável	Estão intimamente associados ao nível de produção da organização.	Matéria-prima	
Facilidade de Alocação	Direto	Relação do custo com o objeto de custo pode ser identificada de maneira fácil e economicamente viável	Matéria-prima	Na maioria dos sistemas apenas dois tipos de recursos podem ser considerados diretos: mão-de-obra relacionada à produção e matéria-prima.
	Indireto	Demandam o uso de algum direcionador de custo para sua distribuição entre os objetos de custo	Aluguel, custos de limpeza	
	Não alocável	Não pode ser relacionado com o objeto de custo.		

Tabela 1 – Classificação dos custos

Além disso, alguns termos normalmente utilizados para diferentes gastos são:

- **Investimento:** Gasto relacionado à um bem com vida útil ou visando benefícios futuros;
- **Custo:** Gasto diretamente relacionado à produção de um bem ou serviço (como a mão de obra direta);
- **Despesa:** Gasto indireto que não gera valor explícito para o cliente final, mas é necessário para a geração de receita (como a mão de obra de manutenção);
- **Perda:** Valores consumidos de forma anormal e involuntária (como a obsolescência de um estoque);

Tendo entendido como analisar um custo de forma a alocá-lo aos objetos de custo, seguimos para uma orientação ao projeto de um sistema de custeio e dos conceitos que precisam ser entendidos para a utilização dos dados de custeio disponíveis atualmente na sua organização.

Projetando um sistema de custeio

Inicialmente, é importante ressaltar que este artigo não se propõe a apresentar os principais sistemas de custeio existentes, suas particularidades, vantagens e desvantagens. O foco desta seção está no entendimento das decisões críticas que um gestor deve tomar no projeto de um sistema de custeio, e em particular ao calcular o custo associado a uma iniciativa de BPM.

Esta seção busca, portanto, uma racionalização do processo de projeto de um sistema de custeio, que habilite gestores a construir suas próprias soluções ou entenderem a solução atualmente adotada pela organização. Neste sentido, são três as decisões críticas:

1. Definição do objetivo do sistema de custeio;
2. Definição do princípio de custeio;
3. Definição do método de custeio.

1) Definição do objetivo do sistema do custeio

Todo sistema de custeio tem por objetivo genérico prover informações que apoiem o gestor a entender o status de sua organização e tomar decisões para o aumento de sua lucratividade no curto e no longo prazo.

Contudo, deve-se avaliar qual o tipo de decisão que deve ser tomada a partir da análise do sistema de custeio, e, conseqüentemente, quais são as informações realmente necessárias para viabilizar esta decisão.

A literatura identifica três principais objetivos associados a um sistema de custeio:

- Controle financeiro de estoques para divulgação de relatórios externos;
- Controle operacional e análise da eficiência dos processos da organização;
- Tomada de decisões estratégicas como, por exemplo, o que produzir, quanto produzir e como produzir.

Aparentemente, o melhor sistema de custeio seria aquele que atendesse a estes três objetivos. Contudo, a prática demonstra que dificilmente um sistema consegue, simultaneamente, apoiar decisões estratégicas e operacionais e ainda subsidiar relatórios

externos. Os sistemas que objetivaram tal feito acabaram sendo criticados justamente por não atender a nenhuma das demandas esperadas de forma completa.

Deve-se avaliar, portanto, até que ponto o custo para aumento da complexidade do sistema de custeio, ou, até mesmo, para a criação de múltiplos sistemas de custeio, é compensado pelas informações providas.

Uma análise de BPM ROI está mais associada ao objetivo de controle operacional e tomada de decisões relacionadas a melhorias nos processos.

2) Definição do princípio de custeio

Princípios de custeios são filosofias básicas que orientam a lógica geral de funcionamento de um sistema de custo. Tais princípios são baseados em conceitos específicos que habilitam uma diferenciação e tratamento dos diversos tipos de custos existentes.

Um destes conceitos já foi apresentado anteriormente: custos fixos e variáveis. Um segundo conceito a ser entendido é a ineficiência produtiva inerente a qualquer organização. A ineficiência pode ser dividida em perdas normais, que estão associadas ao consumo de recursos que não agreguem valor ao produto final dentro de uma margem de ineficiência prevista no âmbito do próprio processo produtivo e em perdas anormais, que representam os recursos consumidos que excedem os padrões previstos na especificação dos produtos e dos processos.

Todo princípio de custeio está associado a um determinado objetivo (vide item anterior) e horizonte de tempo (curto, médio ou longo prazo). Na tabela abaixo serão apresentados os três princípios de custeio de maior recorrência na literatura.

Princípios de custeio	Descrição	Objetivo	Custos alocados ao objeto		
			Custo fixo	Custo variável	Perdas
Custeio por absorção integral ou total	Considera que o gasto integral da organização deve ser repassado ao sistema de custeio.	Provimento de informações para relatórios externos. Decisões estratégicas de médio e longo prazo também podem ser tomadas com base neste princípio.	X	X	X
Custeio por absorção ideal	Considera que somente os custos efetivamente utilizados na geração dos produtos devem ser alocados. O consumo não eficiente de recursos e ociosidade são mensurados sob a forma de perdas.	Controle operacional da organização na busca pela melhoria de seu processo produtivo. A avaliação da eficiência da empresa é realizada através da comparação dos custos ideais e reais. Alavancando também decisões estratégicas de médio e longo prazo.	X	X	
Custeio variável ou direto	Recomenda que somente os custos variáveis sejam alocados aos produtos, os outros custos são considerados como custos do período.	Provimento de informações para tomada de decisão gerencial de curto prazo, como determinar quanto produzir de cada bem, considerando as restrições fixas no curto prazo.		X	

Tabela 2 – Princípios de custeio

Um sistema de custeio não necessariamente deve se restringir a algum destes princípios. A organização deve ter total liberdade para propor uma solução híbrida julgada de maior aderência aos objetivos anteriormente definidos e ao tipo de decisão a ser tomada a partir do sistema de custeio.

No caso de decisões relacionadas às iniciativas de BPM, também, deve-se avaliar a natureza da iniciativa para decidir o princípio de custeio mais adequado. Se for uma iniciativa de curto prazo e baixa complexidade como um treinamento no novo processo, pode-se utilizar o custeio direto e avaliar apenas os custos variáveis, já no caso de uma iniciativa de médio-prazo como a automação do processo, deve-se utilizar a absorção ideal, enquanto em um horizonte maior, como na implantação de um escritório de processos, pode-se optar pelo custeio total, pois os custos fixos e as perdas tornam-se importantes devendo, assim, ser considerados no cálculo.

3) Definição do método de custeio

A parte operacional de um sistema de custeio, ou seja, a técnica a ser utilizada para o provimento das informações esperadas é denominada método de custeio.

Observa-se que quando se trata de custos fixos e indiretos (como um setor de infraestrutura) a passagem direta deste custo para um objeto é muito difícil de ser rastreada por apenas um direcionador de custo. Os sistemas de custeio modernos, portanto, utilizam objetos de custos intermediários como departamentos, centros de custos de departamentos ou atividades para alocar os custos de recursos nos custos finais de produtos, serviços ou clientes.

A aplicação deste procedimento para custos relacionados a processos de suporte aumenta a aderência do sistema de custeio, em relação à realidade da organização. A Figura a seguir apresenta a visão geral deste procedimento.

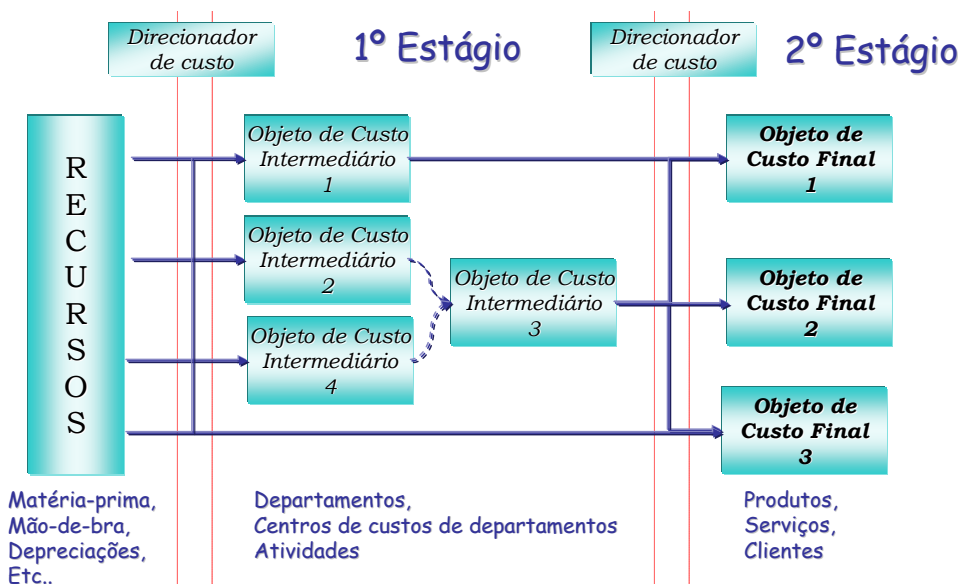


Figura 3 – Utilização de objetos de custo intermediários na alocação do custos dos recursos

Finalmente, na tabela a seguir serão apresentados os três principais métodos de custeio informados pela literatura.

Métodos de custeio	Descrição	Objeto de custo intermediário	Observações	Objetivo	Princípios de custeio
Método do custo padrão	Estabelece medidas de comparação (padrões), determinadas a partir do histórico médio ou teórico de produção ou, ainda, através de produção-piloto. Os custos reais são comparados aos padrões e todas as variações ocorridas devem ser analisadas, mesmo quando favoráveis.		Desvios nos custos diretos são atribuídos a fatores internos ou externos (como fornecedores, sindicatos, etc). Os custos indiretos são alocados conforme orçamento, volume ou eficiência.	Atua no controle e acompanhamento da produção, e em segundo plano, na medição dos custos. Resolve bem a alocação dos custos de matéria-prima e mão-de-obra direta aos produtos.	
Método dos centros de custos	Está centrado na departamentalização da empresa, dividindo-a em centros de custos. Coleta os dados dos gastos incorridos por setor e os distribui aos produtos nele fabricados.	Centro de custo	A determinação de um centro de custo deve considerar: o organograma da empresa; a localização; as responsabilidades (cada gerente pode administrar um ou mais centros de custos); e a homogeneidade (aderência do centro de custo na alocação e distribuição dos recursos).	Entende que é mais simples e preciso a coleta e alocação de custos desta forma.	É comumente associado ao princípio de custeio por absorção integral. Todavia, também pode ser orientado pelo princípio de custo ideal, a partir de estimativas que separem gastos relacionados a perdas normais e anormais do custo dos recursos.
Método do Custeio Baseado em Atividades (ABC)	A idéia central é que produtos criam demandas por atividades e atividades consomem recursos quando executadas. Neste contexto, os custos indiretos são entendidos enquanto capacitações para realização de atividades, ao invés de geradores de custos a serem distribuídos.	Atividades	O uso de atividades ao invés de centros de custo como objeto de custo intermediário tende a ser mais trabalhoso uma vez que o sistema de custeio passa a ser representado de forma mais detalhada.	Permite um melhor entendimento do comportamento dos custos e espera-se que os direcionadores incorporem menores distorções na alocação de custos.	É utilizado no âmbito do princípio da absorção ideal.

Tabela 3 – Métodos de custeio

Existem, ainda, outros métodos como UEPs (Unidades de Esforço de Produção), Throughput Accounting (baseado na Teoria das restrições) e Target Cost (Princípios da Contabilidade Japonesa).

Cada método indica os direcionadores de custo mais apropriados para certos tipos de custo. Para maiores detalhes sobre que direcionadores utilizar, consulte bibliografia do método selecionado.

Portanto, a definição do método de custeio engloba a obtenção de consenso em relação aos: objetos de custos intermediários e finais; direcionadores de custos entre recursos e objetos de custo intermediários e entre objetos de custo intermediários e finais.

O método mais adequado para analisar os custos dos processos de uma organização é o custeio baseado em atividades.

Resumo das principais decisões no projeto de um sistema de custeio

O primeiro passo no projeto de um sistema de custeio é a definição do objetivo do mesmo, pois, esta decisão vai orientar todas as outras. Vimos que a organização possui diversos custos e são os princípios de custeio que indicam quais custos devem ser considerados. Os métodos de custeio, então, indicam como estes custos são repassados até os objetos de custo, os quais são definidos conforme a visão desejada (podendo ser produtos, processos, departamentos etc.). A figura a seguir ilustra os pontos abordados nesta seção.

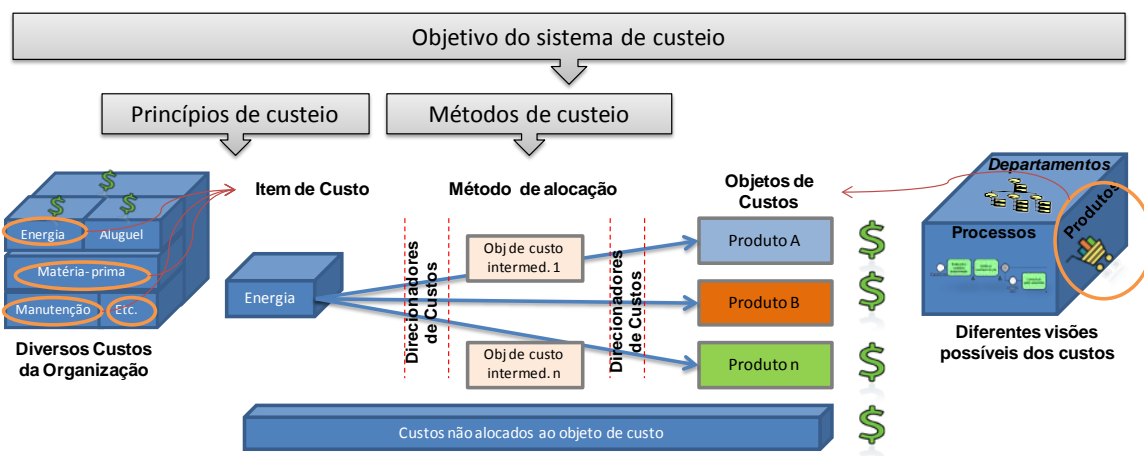


Figura 4 – Visão geral dos conceitos presentes em um sistema de custeio

Tendo entendido os conceitos presentes em um sistema de custeio, o próximo passo é utilizar os dados fornecidos por este sistema na análise da organização.

APURAÇÃO DOS CUSTOS DE UMA INICIATIVA DE BPM

Neste segundo bloco, será discutido como utilizar os dados de custos no cálculo do ROI e quais são os principais custos de uma iniciativa de BPM.

Entendendo como o sistema de custeio pode apoiar o cálculo do BPM ROI

O sistema de custeio se constitui em importante ferramenta para que um gestor avalie o impacto de suas ações nos custos da organização. Em especial, o custeio ABC vai fornecer uma visão quantitativa da forma como os custos de recursos se distribuem entre os processos tornando possível identificar os custos e ganhos de uma mudança em determinado processo.

Para as iniciativas de BPM, o gestor deve identificar os setores ou atividades envolvidos na mudança, podendo, então, a partir dos dados disponíveis, calcular as alterações nos custos da organização. Mesmo que o sistema de custeio da organização não seja baseado no custeio ABC, entendendo os dados disponíveis e os conceitos de custos, o gestor pode ele mesmo alocar estes custos no processo.

Cabe ressaltar que ganhos podem ser entendidos não só como a obtenção de uma receita adicional, mas também como a redução de um custo. Portanto, o cálculo dos ganhos também deve utilizar os dados de custos.

Por exemplo, ao avaliar a implantação de um sistema automático de controle de estoques, deve-se analisar os potenciais lucros advindos desta iniciativa e a alteração nos custos. Espera-se com esta iniciativa melhorar o balanceamento entre o custo de estoques e perdas de vendas em decorrência da utilização de dados mais atualizados e regras dinâmicas pelo sistema, ou seja, espera-se uma redução de custos de manutenção e obsolescência dos estoques e um aumento de receita. Além disso, deve-se incluir um custo de manutenção do sistema e minimizar o homem-hora de planejamento dos estoques.

Tendo, então, o custo do projeto e implantação desta mudança como o homem-hora da equipe envolvida, consultoria e desenvolvimento do aplicativo, pode-se calcular o ROI.

$$\text{ROI} = \text{Retorno} / \text{Investimento} = (\text{Vendas adicionais} + \text{Redução de custo de estoque} + \text{Redução de HH de planejamento} - \text{Custo de manutenção do sistema}) / (\text{Valor do projeto e implantação do sistema})$$

No próximo artigo, veremos como estas contas são feitas na prática, considerando os princípios da análise de investimento como o valor do dinheiro no tempo, por enquanto, fica apenas a título de ilustração de que tipos de gastos devem entrar na conta.

Portanto, tendo um sistema de custeio alinhado aos processos da organização, os seguintes benefícios podem ser obtidos:

- Fácil visualização do custo das atividades ou unidades funcionais presentes no sistema de custeio e no mapa de processos;
- Análise do custo do processo conforme projetado e do custo real existente (de acordo com o princípio de custeio utilizado) e identificação de oportunidades de melhoria;
- Entendimento do impacto da modificação dos procedimentos e tecnologias de um setor nos seus próprios custos e nos custos e processos dos outros setores da organização;
- Entendimento do impacto causado com a adição ou a exclusão de um produto, nas atividades das unidades organizacionais, nos seus custos específicos e no custo do processo como um todo.

Identificando os principais custos em uma iniciativa de BPM

Como já vimos na parte conceitual, os gastos podem ser divididos em 1) Investimento; 2) Custo; 3) Despesa e 4) Perda. Uma iniciativa de processos, em geral, vai precisar de um investimento e vai adicionar ou reduzir o valor dos 3 últimos tipos de gastos, que estão ligados à operação da organização.

Para calcular o investimento a ser realizado, é preciso definir as atividades envolvidas na iniciativa e para calcular as alterações nos custos de operação, é preciso avaliar o impacto da iniciativa no dia-a-dia da organização.

A ELO possui um Framework para Melhoria e Reestruturação de Processos que separa uma iniciativa de BPM em etapas conforme o ciclo de vida de um processo. Para cada etapa é listado as atividades que podem ser englobadas naquela etapa.

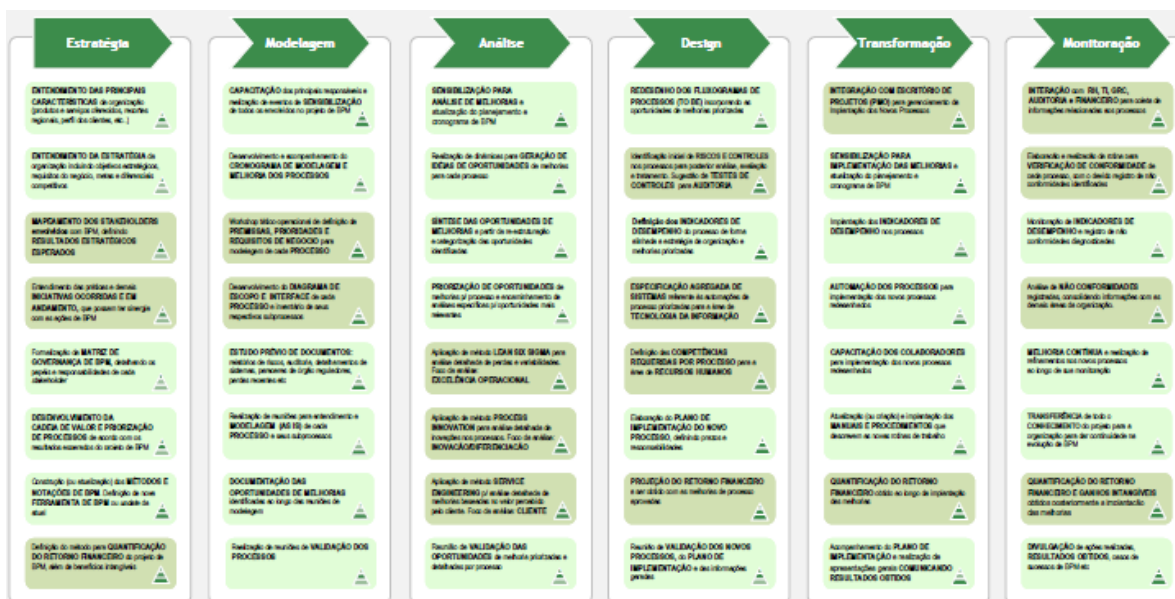


Figura 5 – Framework para melhoria e reestruturação de processos

Uma organização ao realizar uma iniciativa de BPM vai fazer algumas das atividades apresentadas no framework, portanto, este framework pode servir de base para a identificação das atividades envolvidas na iniciativa que irão gerar custos.

Só após a etapa de transformação, na qual ocorre a implantação da mudança que as alterações nos gastos de operação serão verificadas, antes disso os gastos são investimentos.

Na figura a seguir serão apresentados, de forma geral, os principais custos incorridos em cada etapa do ciclo de vida de BPM. Assim, para uma determinada iniciativa, basta entender que etapas e atividades ela engloba para se ter uma idéia dos custos envolvidos.

Para facilitar o entendimento, separou-se em custos com recursos humanos, terceiros, tecnologia, insumos e infra-estrutura. Além disso, para os recursos humanos, separou-se entre diferentes grupos de recursos (Alta administração, gerências e coordenações, executores e equipe de BPM). Esta segmentação por grupo de recursos foi feita com base

no que geralmente acontece numa ação de BPM, mas, caso a divisão de responsabilidades seja diferente na organização, certos custos podem trocar de grupo.

Fonte de custo		Ciclo de vida de BPM					Medição e monitoramento
		Estratégia de BPM	Modelagem	Análise	Design	Transformação	
Recursos Humanos	Alta Administração	HH para validação da estratégia	-	HH para validação de mudanças estratégicas	-	HH para patrocínio da transformação	-
	Gerencias/Coordenações	HH para apoio a construção da estratégia	HH para validação dos modelos AS-IS	HH para apoio/validação da análise	HH para apoio ao reprojeto e definição do modelo de gestão	HH para patrocínio da transformação	HH para apoio à evolução do modelo de gestão do processo
	Executores	-	HH para construção dos modelos AS-IS	HH para apoio/validação da análise	HH para apoio ao reprojeto	HH para Treinamento nos novos processos	Alteração no HH de execução do processo
	Equipe de BPM	HH para preparação da adoção de BPM e Treinamento no SW de BPM	HH para condução da modelagem	HH para condução da análise	HH para condução do reprojeto do processo	HH para gestão da mudança	HH para manutenção e divulgação dos modelos de processo e de gestão
Terceiros		Consultoria de apoio	Consultoria de apoio	Consultoria de apoio	Consultoria de apoio	Consultoria de apoio e Alteração de fornecedores	Alteração no custo de fornecedores e parceiros
Tecnologia		Licença de SW de BPM	Licença de SW de BPM	Licença de SW de BPM	Licença de SW de BPM	Customização dos aplicativos do processo e do BPMS	Manutenção do BPMS e dos aplicativos
Insumos e Infra-estrutura						Adaptação da infra-estrutura e alterações nos insumos	Manutenção da infra-estrutura e insumos
						Investimentos	Operação

Figura 6 – Quadro de apoio à identificação dos custos envolvidos em uma iniciativa de BPM

As alterações nos custos de operação (última coluna) são altamente dependentes da mudança em questão e por isso aparecem genéricas na figura devendo ser detalhados para o caso específico em análise. A etapa de transformação também pode ter custos bastante variados em função da especificidade da mudança em questão.

Por exemplo, se a iniciativa for de revisão do processo Contas a receber e na etapa de análise se decidir pela automação, os custos de transformação estão ligados à adoção deste novo sistema, já se a decisão for centralizar as atividades em uma área, os custos estão ligados à criação desta área, que pode englobar a contratação e treinamento de recursos. Para os custos de operação, no caso da automação se reduz drasticamente o HH dos executores e custos com papel e se adiciona custos do sistema, já no caso de centralização, se adiciona o HH da equipe e reduz o HH com erros e retrabalhos.

Vejamos como ficaria a análise, no caso da mudança de política de estoques apresentado anteriormente. Supondo que não teve modelagem de processos, apenas identificou-se a necessidade de alteração do processo, a iniciativa, então, iniciou-se direto na etapa de análise e que a alta administração não foi envolvida, teríamos o seguinte quadro.

Fonte de custo		Análise	Design	Transformação	Medição e monitoramento
Recursos Humanos	Gerencias/Coordenações	HH para fornecimento de informações e validações	HH para fornecimento de informações e validações	HH para patrocínio da transformação	Redução de HH de gestão do planejamento de estoques
	Executores	HH para fornecimento de informações e validações	HH para fornecimento de informações e validações	HH no treinamento na nova política e novo sistema	Redução de HH de planejamento de estoques
	Equipe do projeto	HH para condução do projeto	HH para condução do projeto	HH para condução do projeto	
Terceiros		Custo com consultoria	Custo com consultoria	Custo com consultoria	
Tecnologia			Custo com Desenvolvimento do sistema	Custo com implantação do sistema	Custo de manutenção do sistema
Insumos e Infra-estrutura				Custo com adaptação da infra de TI para o novo sistema	Redução de custo de estoque
1) Total de Investimentos					2) Total da alteração de custos
					3) Ganhos adicionais: Aumento de vendas ROI: (2+3)/1

Figura 7 – Quadro de custos da iniciativa de alteração do processo de gestão de estoques

Portanto, espera-se que o quadro apóie a identificação dos custos envolvidos na iniciativa e que serão utilizados no cálculo do BPM ROI.

Conclusão

O ROI mede a relação entre o dinheiro ganho ou perdido e o montante de dinheiro investido. Para identificar tanto os valores ganhos, perdidos e investidos associados a determinada iniciativa serão utilizados os dados de um sistema de custeio seja ele formal ou informal.

Para a correta utilização destes dados é necessário entender os conceitos envolvidos no sistema de custeio como o objetivo, os princípios e métodos de custeio. Caso o sistema atual não atenda às necessidades, seja pelo nível de detalhamento ou pelo recorte dos objetos de custo, pode ser necessário adaptações ou o projeto de um novo sistema de custeio.

Convém ressaltar que nem todos os ganhos de determinada iniciativa são passíveis de monetarização, conforme apresentado no artigo anterior desta série que indica as melhorias tangíveis e intangíveis de uma ação de BPM.

Para facilitar a identificação dos custos relacionados a uma iniciativa de BPM foi apresentado de forma genérica os principais custos incorridos em cada etapa do ciclo de vida da iniciativa.

Série de Artigos BPM ROI

Este foi o segundo artigo da série BPM ROI. Serão lançados ainda mais dois artigos. Segue resumo dos artigos da série:

Artigo introdutório: Entendendo o tema BPM ROI

O artigo introdutório apresenta o tema BPM ROI ao leitor, ressaltando a importância de mensuração do resultado de uma iniciativa de BPM. Neste texto define-se o que é o BPM ROI a ser estudado na seqüência de artigos e as principais dificuldades de utilização do mesmo.

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

O primeiro artigo apresenta uma taxonomia de ganhos possíveis com ações de BPM, construída em seis categorias, cada uma detalhada em subganhos de natureza tangível e intangível. O intuito é que esta taxonomia seja uma fonte de consulta para a identificação dos ganhos que se obtém com determinada iniciativa de BPM.

Artigo 2: BPM ROI e abordagens de custeio

Este foi o artigo apresentado aqui e teve o intuito de fornecer ao leitor um ferramental para o cálculo dos investimentos e dos ganhos obtidos em uma iniciativa de BPM que serão utilizados no cálculo do ROI.

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.

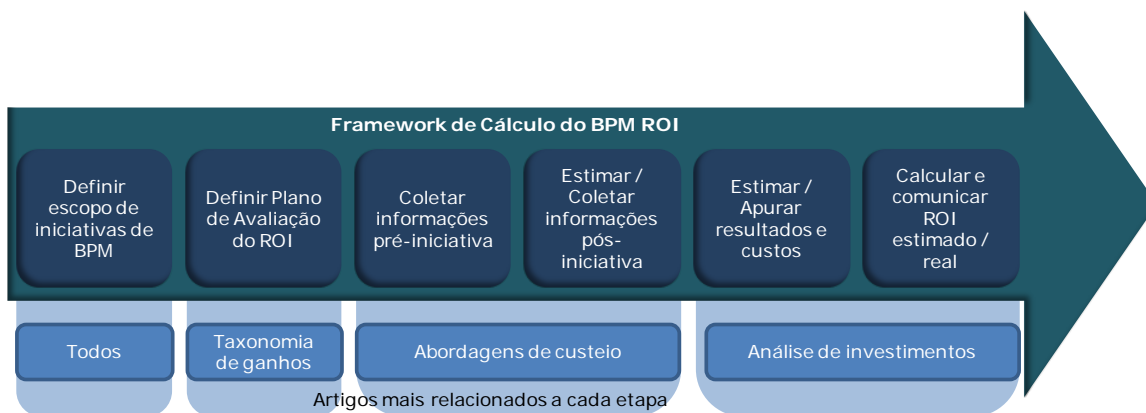


Figura 1 – Framework de cálculo do BPM ROI e sua relação com os artigos

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.