

Impressões sobre BPM no Brasil

Paul Harmon

Em outubro, estive durante uma semana no Brasil e percorri uma série de cidades fazendo seminários. O presente relatório apresenta e descreve algumas das típicas aplicações de BPM percebidas durante minha estada.

Primeiro, algumas estatísticas: Com 8.512 hectares, Brasil é o quinto maior país em extensão de terras no mundo, atrás da China com 9.561 hectares e USA com 9.373 hectares. O Brasil possui também a quinta maior população do mundo com 194 milhões de pessoas, ficando atrás dos EUA, o qual possui a terceira maior população com 308 milhões de pessoas. São Paulo é a terceira maior cidade do mundo com 20 milhões de habitantes, em comparação com Nova York que tem 19 milhões. Os EUA têm o maior Produto Interno Bruto com 14,6 trilhões de dólares, China tem o segundo com 5,8 trilhões de dólares e segundo o Centre for Economic Business Research, (CEBR), o Brasil acabou de passar o Reino Unido e é então o sexto país com maior PIB, contabilizando 2,6 trilhões de dólares e, tendo em vista o contexto brasileiro, prevê-se melhoria contínua nas próximas duas décadas.

Nos últimos anos foram descobertas grandes áreas com a presença de petróleo nas águas territoriais brasileiras, e todos já entenderam que estes recursos fortalecerão significativamente a expansão da economia. Ao mesmo tempo, o Brasil tem investido na produção do bicomcombustível, e a maioria dos carros já passou a ser locomovido utilizando-o, o que permite ao Brasil exportar uma maior porcentagem dos seus suprimentos de petróleo para outros países.

Simultaneamente a estes fatos, o mundo esta experimentando a escassez de minerais e alimentos e o Brasil é um grande detentor e produtor de ambos. O Brasil tem muitos recursos e as melhorias contínuas em sua economia têm sido divulgadas em jornais e revistas, o que faz com que a comunidade de negócios esteja animada e olhando para frente, para um futuro brilhante da economia brasileira. E para culminar tudo isso, o Brasil irá receber o Copa do Mundo em 2014 e os jogos Olímpicos em 2016. Os brasileiros estão neste contexto construindo novos estádios e melhorando a infraestrutura para fazer das cidades que receberão os jogos mais acessíveis. Tudo isto deixa aos visitantes estrangeiros a impressão de que o país esta crescendo muito, e rapidamente. A comunidade do empresariado brasileira é fortemente envolvida nessa transição e o entusiasmo dos mesmos para o futuro crescimento, por si só, faz do Brasil um lugar excitante para se estar.

A BPTrends Associates (BPTA), e seu predecessor, Process Renewal Group, têm trabalhado com Alexandre Magno V. Melo e a empresa Expertise no Brasil durante os últimos 15 anos. Durante este tempo a Expertise tem treinado milhares de indivíduos nos princípios de mudança de processos de negócio. Nos últimos dois anos e meio, a Expertise treinou mais de 120 profissionais e certificou mais de 80 pessoas na metodologia BPTA. Numa recente conversa com Alexandre, ele reforçou: “Sempre houve um interesse entre as principais empresas brasileiras em melhorar a eficiência. Nos anos noventa, houve um interesse em Reengenharia de Processos de Negócio, assim como nos EUA. Nos últimos 10 anos, no entanto, ao enfrentarem uma concorrência mais global e começarem a perceber as oportunidades de crescimento do Brasil, as empresas brasileiras passaram a ser muito mais interessadas em se tornar mais produtivas e inovadoras e neste cenário o mercado de BPM tem realmente decolado”.

Na minha recente visita ao Brasil, palestrei uma série de seminários, os quais contaram com a participação de cerca de 250 pessoas em São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília e acabei por conhecer também um conjunto amplo de líderes de governo e de empresas. Todos demonstram conhecimento e interesse em explorar como as metodologias, ferramentas e técnicas de processos de negócio poderiam ajudar suas organizações a se tornar mais eficientes e ajudá-los a expandir e tirar vantagens de novas oportunidades de negócios. O governo brasileiro comprometeu-se a não só explorar suas novas reservas, mas também, por exemplo, construir serviços de alta tecnologia petroquímica e de apoio. Este comprometimento já levou ao estabelecimento de uma variedade de novos empreendimentos para o cumprimento desta nova visão.

A ELO Group, empresa de consultoria em BPM que patrocinou a minha visita, bem como a do meu colega, Michael Rosemann, do Grupo de BPM da *Queensland University of Technology*, foi fundada no ano de 2007 por quatro pesquisadores da Universidade do Rio de Janeiro e já cresceu seu número de profissionais para mais de 100 consultores. Em qualquer parte do mundo, esta é uma taxa de crescimento impressionante para um grupo de consultoria em BPM! Isto é particularmente interessante se notarmos que este grupo não é focado em desenvolvimento de TI, na verdade eles estão focados quase que inteiramente em ajudar os empresários a definir, melhorar e, quando necessário, determinar a forma de automatizar os seus processos de negócio.

A Associação de Profissionais de BPM (ABPMP) tem um capítulo no Brasil – e nós entendemos que este é o maior capítulo de ABPMP no mundo. Hoje, existe claramente um grande interesse em BPM no Brasil.

Um grande amigo que trabalha com departamentos de TI, ensinando-os como usar Lean, me escreveu para contar sobre sua recente viagem ao Brasil, e a impressão dele foi similar à minha – um país fascinante que está animado com o seu futuro e ansioso para aprender sobre as técnicas que vão permitir com que as organizações brasileiras se insiram na classe mundial de negócios em pouco tempo.

Em uma breve visita, eu dificilmente poderia saber sobre todos os projetos em andamento no Brasil, e estas observações são necessariamente apenas minhas primeiras impressões. Procurei saber sobre exemplos de trabalhos de processo que estão sendo feitos no Brasil, e aqui estão os exemplos mais interessantes que ouvi falar.

Banco Votorantim

Banco Votorantim é um banco privado brasileiro. Em 2007, visando ampliar o escopo de sua operação, o Banco Votorantim decidiu adotar uma abordagem de processos para apoiar a padronização de suas operações. Um dos primeiros passos neste sentido foi a modelagem de seus processos e a geração automática de manuais de procedimentos a partir dos modelos.

Desde então, várias iniciativas têm sido desenvolvidas, incluindo uma definição de cadeia de valor, documentação e padronização de processos, aplicação de tecnologia para implementar processos selecionados, desenvolvimento e implementação de indicadores de desempenho e a criação de um Grupo de BPM. O intuito do Grupo de BPM é estabelecer uma forma padronizada de gerenciamento de processos, para promover a adoção da padronização em toda a empresa, e estabelecer diretrizes e procedimentos de Governança de Processos em todo o banco.

Secretária de Economia e Finanças da Força Aérea

A SEFA é responsável pela coordenação e supervisão de todos os procedimentos orçamentários, financeiros e contábeis dentro da Força Aérea. A SEFA é também responsável pelas funções de controles internos da Força Aérea.

A experiência da SEFA em BPM começou em 2010, quando a organização concentrou-se em reformular a sua estratégia e definir os indicadores chave de desempenho. Desde então, a SEFA decidiu que a compreensão de seus processos deveria ser uma prioridade, e neste sentido eles têm focado no entendimento de como uma metodologia de melhoria de processo e benefícios mensuráveis pode ser usada para construir e executar a estratégia da organização. A organização começou por definir a sua cadeia de valor e processos essenciais para entender como eles apoiaram a nova estratégia. Eles definiram ainda um plano de melhoria de processos para 2012, o qual está ligado a objetivos estratégicos e específicos que, por sua vez, relacionam-se com grandes melhorias, especialmente operacionais.

Banco Central do Brasil

O Banco Central do Brasil (BCB) desempenha um papel importante na economia nacional. Sua missão é garantir a estabilidade do poder de compra da moeda e um sistema financeiro eficiente. As operações do BCB são, necessariamente, complexas, mas o banco quer simplificar e integrar suas operações de gestão ao mais alto grau possível. Além disso, quer assegurar que o mesmo possa monitorar e controlar suas operações sem comprometer a sua eficiência global.

Assim, uma cadeia de valor foi definida para ajudar o banco a entender como os processos da organização contribuem para o cumprimento de sua missão. Para ajudar nessa tarefa, um banco de dados foi desenvolvido para gerenciar as informações dos dados do processo, os atores e os produtos de cada grande grupo de atividades na cadeia de valor. O objetivo é fazer da cadeia de valor um elemento de importância central para a integração e gestão do BCB.

Gol Linhas Aéreas

A GOL Linhas Aéreas é a segunda maior companhia aérea no Brasil. Como parte de sua estratégia de expansão, a GOL decidiu buscar a certificação IOSA (*IATA Operational Safety Audit*), a qual cumpre os requisitos para a realização de vários acordos de code-share com outras empresas internacionais. A certificação dos processos envolvidos na Segurança e Garantia da Qualidade atesta as preocupações, soluções e políticas de segurança de voo e de qualidade.

Este projeto começou com a identificação da Missão e Visão da empresa com relação à Segurança e Garantia da Qualidade, depois partiu para a definição da Arquitetura de Processos necessária, indicadores de desempenho, processos específicos e matrizes de responsabilidade. Este programa tem promovido a integração e partilha das responsabilidades sobre as atividades em todas as áreas, bem como a criação de um grupo específico para promover a conscientização, coordenação e avaliação de segurança e qualidade de voo. Devido a esta abordagem, a GOL obteve sua certificação em tempo recorde, e tem regularmente conseguido re-certificação.

Superintendência Central de Governança Eletrônica no Estado de Minas Gerais

A Diretoria Central de Otimização de Processos Políticos (DCPOP) da Superintendência Central de Governança Eletrônica (SCGE) da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG) do Estado de Minas Gerais, tem como meta, "ser a unidade administrativa de referência para o gerenciamento de processos no Poder Executivo do Estado de Minas Gerais". Os planos da DCPOP são de assumir a responsabilidade de pesquisar, desenvolver e disseminar metodologias e ferramentas de gestão de processos para melhorar o desempenho organizacional e para coordenar ações para o Poder Executivo do Estado de Minas Gerais.

A DCPOP identificou quatro grandes prioridades: 1) treinamento para gestores de processos, 2) trabalhar em projetos de melhoria de processo, 3) monitoramento de indicadores e resultados e 4) disseminação de metodologias, resultados e melhores práticas. Os projetos serão realizados em uma variedade de maneiras, às vezes fornecendo conselhos, por vezes através de apoio metodológico e, em alguns casos, concentrando-se em manutenção e melhoria contínua.

Desde a sua fundação em 2003, a DCPOP tem procurado melhorar a administração pública. Hoje é focada em como os conceitos de processos podem contribuir para prover níveis mais elevados de qualidade nos processos que fornecem serviços públicos aos cidadãos. No curso de sua história, a DCPOP evoluiu de um consultor interno para o Poder Executivo focado na melhoria dos processos, à abordagem de hoje, que enfatiza a coordenação da estratégia, políticas e diretrizes, processos e aplicações de TI do governo. Ela está focada na definição de metodologias que possam apoiar a gestão e coordenação desta abordagem. A DCPOP hoje está centrada sobre esta abordagem para garantir que as necessidades dos cidadãos de Minas Gerais sejam atendidas da maneira mais eficiente e eficaz possível.

BNDES

Fundado em 1952, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) é uma empresa pública cuja missão é "promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia brasileira, gerando empregos e redução das desigualdades sociais e regionais." A visão do BNDES é "ser o banco de desenvolvimento do Brasil, uma instituição de excelência, inovação e proativa, face aos desafios da nossa sociedade". Desdobrando sua missão e visão, o BNDES definiu o seguinte objetivo estratégico - "implementação de um sistema de gestão integrada dos recursos, processos e ativos do Banco". Isso resultou na criação do projeto AGIR em 2006.

O projeto começou trazendo várias áreas do Banco em conjunto para identificar como são os processos (As Is) e construir a visão de como eles deveriam ser (To Be). Atualmente, os processos estão sendo implementados em etapas, que incluem: o desenvolvimento de tecnologia integrada para apoiar o processo, a definição de processos e seus indicadores de desempenho, gerenciamento de mudanças e implementação de um modelo de governança. Espera-se que o BNDES chegue ao Nível 3 de maturidade em BPM em 2014. Ao longo do caminho, os objetivos do escritório de BPM são apoiar a estabilização dos processos implementados, fortalecer a cultura de gestão de processos, integrar a gestão e governança em todos os processos e alinhá-los com o modelo de gestão, incluindo os riscos estratégicos, tecnologia e recursos humanos.

SEBRAE Minas Gerais

SEBRAE Minas é uma organização privada sem fins lucrativos que promove a competitividade e o desenvolvimento sustentável das micro e pequenas empresas. Além disso, promove iniciativas de empreendedorismo de gestão por meio de cursos, consultoria, palestras e orientações empresariais.

Cada vez mais, o SEBRAE Minas tem focado em ajudar as instituições a melhorar continuamente seus processos, para que os mesmos estejam mais alinhados com a estratégia e para melhorar suas operações. Eles também têm uma iniciativa que visa aumentar a produtividade e a qualidade dos seus próprios processos, a fim de agregar valor às atividades desenvolvidas para seus clientes. Este esforço está sendo guiado pela equipe do Escritório de Processos, cujos membros têm experiência em estratégia, processos e gerenciamento de projetos.

Siemens

Siemens AG (Siemens Aktiengesellschaft) é o maior conglomerado de engenharia na Europa. Seus escritórios principais estão localizados em Berlim, Munique e Erlangen, Alemanha. A empresa tem três principais áreas de negócio - Energia, Indústria e Medicina, e tem um total de 15 divisões.

Operando no Brasil desde 1867, o grupo tem centros de manufatura, pesquisa e desenvolvimento e escritórios de vendas e serviços em todo o país. A Siemens tem desenvolvido as suas iniciativas de BPM no Brasil por muitos anos. Recentemente, a mesma implementou um programa de Excelência Empresarial, que apresenta as seguintes características:

1. **Processo de Manutenção** - que visa à manutenção e atualização da cadeia de valor
2. **Melhoria de Processos** - focada em identificar projetos para melhorar os processos. Esta abordagem visa melhorar o serviço ao cliente e otimizar o alinhamento estratégico. O ponto importante a notar sobre esta abordagem é que, através desta ação, o escopo do trabalho da Unidade de Negócios Setor de Indústria foi estendido.
3. **Avaliação da Maturidade de Processos de Negócios (Criar Roadmap)** - focado em análise de VOC (voz do cliente) e VOB (voz do negócio ou '*voice of business*'), o mesmo estabelece os requisitos para os níveis de maturidade a serem mensurados por uma auto-avaliação. Com base no nível de maturidade de cada processo avaliado, um conjunto de ações é prescrito para melhorar os resultados de cada processo.

Serasa Experian

A Serasa Experian é líder global em serviços de informação e fornece dados e ferramentas de análise a clientes em mais de 80 países. Ajuda empresas a gerenciar o risco de crédito, prevenir fraudes, direcionar ofertas de marketing e automatizar a tomada de decisão. A Serasa Experian também ajuda os indivíduos a verificar seus relatórios e pontuação de crédito, bem como proteger contra roubo de identidade.

A Serasa Experian possui um Escritório de Processos que está envolvido no desenvolvimento da estratégia organizacional e no desdobramento dos mapas e objetivos estratégicos para projetos de melhoria de processo e KPIs.

O Gestor de BPM da Serasa Experian, Paulo Ivan de Mello, explica a sua abordagem como segue: "Nós definimos os objetivos estratégicos de cada unidade de negócio e da carteira de projetos, incluindo projetos de melhorias de processos e seus KPIs. A cada seis meses, realizamos uma avaliação da evolução de mapas e resultados dos KPIs. Nossos projetos de melhoria estão focados na nossa estratégia, criando um valor real para a organização. Este integra o trabalho do Escritório de Processos com a estratégia global, gerando resultados que proporcionam um diferencial na nossa capacidade de gestão, em comparação com o mercado."

Sicredi

Sicredi é a maior cooperativa de crédito da América Latina, com mais de 115 cooperativas de crédito, 1100 ramos e 2 milhões de membros. Em 2010, o Sicredi adotou um plano estratégico e metas de crescimento que foram baseados no uso da gestão de processos de negócios e na melhoria sistemática de processos específicos. Um Escritório de Processos foi estabelecido como um grupo corporativo, reportando para o CCO, com o objetivo de acelerar a adoção de BPM, ajudar na mudança para uma cultura baseada em processos e adotar uma metodologia de melhoria de processos. Hoje, o grupo de BPM inclui 12 profissionais que estão focados, principalmente, em três grandes áreas, ou pilares, da abordagem de processos do Sicredi:

- **Conscientização global em BPM** - através de treinamento e marketing interno, reforçar e manter uma cultura corporativa de processos. Este primeiro pilar tem como objetivo desenvolver a visão de todos os funcionários sobre as expectativas do cliente e sobre como seu trabalho é parte de um quadro maior. Isto levará a soluções mais rápidas e baratas para os problemas e a pequenas melhorias, permitindo que o trabalho seja também feito de baixo para cima.
- **Projetos de Melhoria de Processos (PIP – *Process Improvement Projects*)** - através de uma metodologia corporativa, o nível médio ou segundo pilar proporciona formação específica e programas de reconhecimento para acelerar e melhorar a precisão de projetos de melhoria de processos e investimentos em geral. Especificamente, os investimentos em TI estão sendo avaliados e alinhados com as prioridades de processos e com a Metodologia PIP.
- **Propriedade de Processo e Patrocínio para Melhorias** - este constitui o terceiro pilar, foca nos papéis e responsabilidades dos líderes e executivos. O Sicredi acredita que os projetos de melhoria BPM não são suficientes. A empresa acredita que precisa de líderes e executivos treinados e engajados para sustentar BPM. Através de workshops executivos e por meio do uso de um framework de maturidade em BPM, o Sicredi mantém roadmaps de gestão de processos e define metas para os donos de processo de acordo com suas prioridades de processo ao longo do tempo.

O Sicredi espera realizar economias significativas em 2012, como resultado de vários grandes projetos desenvolvidos durante 2011. A empresa já tem um rico repositório de processos, publicado via web, o qual é usado por seus funcionários. Os gestores já aplicam práticas de BPM para suas atividades do dia a dia, monitorando KPI's e estabelecendo metas para melhoria dos processos.

Conclusão

Algumas dessas descrições de projetos BPM são exemplos de empresas que usam BPM de uma forma tradicional, ou seja, da mesma forma que os leitores ao redor do mundo já estão familiarizados. Outros fornecem exemplos de grandes agências estatais que estão comprometidas com o uso de BPM para integrar estratégias e políticas com as operações e coordenar grandes melhorias em processos públicos existentes.

Economistas, grupos empresariais e entusiastas dos esportes já sabem que o Brasil é um país para se prestar atenção. Tendo visitado, eu posso dizer que o Brasil é também um país que está interessado em BPM. O país está crescendo rapidamente e investindo pesado na criação de novos modelos de negócios e abordagens BPM para aproveitar estas novas e interessantes oportunidades.

Até a próxima,

Paul Harmon

Notas

Para maiores informações sobre a Expertise, favor acessar www.expertise.com.br

Para maiores informações sobre a ELO Group, favor acessar www.elogroup.com.br

Para maiores informações sobre o capítulo Brasil da ABPMP, favor acessar www.abpmp-br.org

Grupo de Discussão BPTrends no LinkedIn

Criamos um Grupo de Discussão BPTrends no LinkedIn para permitir que os nossos membros, leitores e amigos possam trocar ideias livremente sobre uma ampla variedade de tópicos relacionados ao BPM. Nós encorajamos você a iniciar uma nova discussão sobre esta publicação, ou sobre outros temas relacionados a BPM de seu interesse, ou para contribuir para as discussões existentes. Vá para LinkedIn e participe do [BPTrends Discussion Group](#).



Paul is a Co-Founder, Executive Editor and Market Analyst at BPTrends (Business Process Trends), the most trusted source of information and analysis on trends, directions and best practices in business process management, (www.bptrends.com). He is also a Co-Founder, Chief Methodologist and Principal Consultant of BPTrends Associates, a professional services company providing executive education, training and consulting services for organizations interested in understanding and implementing business process management.

This Article was first published on [BPTrends](#) on December 27, 2011.