



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

DANIELLY VIANA DA COSTA

**ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR
PROCESSOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO**

FORTALEZA

2017

DANIELLY VIANA DA COSTA

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR PROCESSOS DE
UMA EMPRESA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado

FORTALEZA

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

C871a Costa, Danielly Viana da.
Análise dos fatores críticos de sucesso na gestão por processos de uma empresa do setor de distribuição /
Danielly Viana da Costa. – 2017.
49 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2017.
Orientação: Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado.

1. Gestão por processos. 2. BPM. 3. Fatores críticos de sucesso. 4. Estudo de caso. I. Título.

CDD 658

DANIELLY VIANA DA COSTA

ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NA GESTÃO POR PROCESSOS DE
UMA EMPRESA DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Diego de Queiroz Machado (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Daniel Barboza Guimarães
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Odilardo Viana Avelar Júnior
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Dedico esse trabalho primeiramente a Deus, pois ele me deu forças para chegar até aqui. Aos meus amados pais Rosângela e Arimatéia e aos meus amigos que tanto me apoiaram nessa trajetória.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por tornar realidade muitos de meus sonhos, inclusive o sonho da graduação, por sempre estar ao meu lado e me dar forças nos momentos de cansaço e de dificuldades que passei, ele jamais me abandonou.

Ao fim desta longa jornada, um dos melhores sentimentos é poder olhar para trás e me sentir grata pelas pessoas que passaram pela minha vida acadêmica e agradecer também àquelas que se tornaram grandes amigas.

Sou grata aos meus pais, Rosângela e Arimatéia, que me ensinaram como ser uma pessoa justa, batalhadora e nunca desistir de meus objetivos. Também sou grata a minha família que, apesar da distância, sempre estiveram torcendo por mim, e ao meu parceiro e namorado, Everton, por sempre estar ao meu lado e me apoiar em todos os momentos de minha vida.

Agradeço as minhas amigas e colegas de faculdade, Bruna Pereira, Tamira Gleiceane, Bianca Farias, Mayara Mota, Janaína Benvindo e Aline Ribeiro por me ajudarem nessa difícil trajetória da graduação, tornando essa experiência mais leve e divertida.

Sou grata pelas empresas por que passei e pelas pessoas, por me proporcionarem experiências únicas, contribuindo para o aprimoramento da profissional que me tornei. Sou grata também a Lucineide Araújo, pela contribuição que me proporcionou tanto na elaboração deste trabalho como profissionalmente, seus conselhos foram muito importantes.

Sou extremamente grata ao meu orientador, Diego Machado, por ter me aceitado como orientanda, e por sua paciência e ensinamentos que transmitiu ao decorrer da elaboração deste trabalho. Também sou grata à UFC, pelas experiências que me proporcionou e a todos os professores que estiveram presentes em minha formação, por terem contribuído para que eu alcançasse essa conquista.

“Sábio é o ser humano que tem coragem de ir diante do espelho da sua alma para reconhecer seus erros e fracassos e utilizá-los para plantar as mais belas sementes no terreno de sua inteligência”.

Augusto Cury

RESUMO

A competição das empresas no mercado fomenta os investimentos em BPM (*Business Process Management*), elas buscam o alcance da melhoria no desempenho organizacional tornando-as mais enxutas e flexíveis às constantes mudanças do mercado. Os benefícios que BPM traz para as organizações também estimulam essa iniciativa, tais como: redução dos desperdícios, maior controle dos processos, redução de custos e aumento na lucratividade estão entre eles, entretanto, conforme essas iniciativas aumentam, também são inúmeros os casos em que ocorrem falhas nessas implantações. Este trabalho tem como objetivo geral, analisar os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos em uma distribuidora e têm como objetivos específicos descrever as práticas de BPM em uma empresa do setor de distribuição e identificar, os fatores críticos de sucesso em BPM de uma empresa do setor de distribuição. Esta pesquisa foi realizada, através de um estudo de caso de natureza qualitativa, por meio de entrevista com a analista de processos de uma distribuidora de óleos lubrificantes automotivos. Obteve-se, como resultado principal e contribuição deste trabalho, a identificação dos fatores críticos de sucesso em BPM relacionados às dimensões de gestão, processos, tecnologia e fatores humanos, esses fatores são classificados como barreiras e facilitadores à implantação de BPM. Esse estudo aponta que as dimensões de gestão, processos e tecnologia apresentam a maior quantidade de fatores críticos de sucesso em BPM considerados como facilitadores e a dimensão humana é a área que apresenta maior deficiência na empresa.

Palavras-chave: Gestão por processos. BPM. Fatores críticos de sucesso. Estudo de caso.

ABSTRACT

The competition of companies in the market promotes investments in BPM (Business Process Management), they seek to achieve improvement in organizational performance making them leaner and more flexible to the constant changes in the market. The benefits that BPM brings to the organizations also stimulate this initiative, such as: waste reduction, greater process control, cost reduction and increase in profitability are among them, however, as these initiatives increase there are also numerous cases where failures occur in these deployments. This work aims to analyze the critical success factors for the process management in a distribution company and have with specific objectives, describe the BPM practices in a distribution company and identify the critical success factors of BPM in a distribution company. This search was realized, through a case study of a qualitative nature, through interview with the process analyst of automotive lubricating oils distribution company. The main result and contribution of this work is the identification of critical success factors in BPM related to the dimensions of management, processes, technology and human factors, these factors are classified as barriers and facilitators to BPM deployment. This study point that the dimensions of management, processes and technology present the greatest amount of critical success factors in BPM, considered as facilitators and the human dimension is the area with the greatest deficiency in the company.

Keywords: Business process management. BPM. Critical success factors. Case study.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Tradições do BPM.....	17
Figura 2 – Ciclo BPM típico para processos com comportamento previsível.	20
Figura 3 – Níveis de Maturidade de acordo com o CMM.....	23
Figura 4 – Seis Dimensões Chave de BPM.....	26

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Principais definições de processos	15
Quadro 2 – Gestão de processos x gestão por processos.....	16
Quadro 3 – Comparação: organização funcional e organização por processos	19
Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso presentes na literatura	24
Quadro 5 – Fatores Críticos Seleccionados para a Pesquisa	30
Quadro 6 – Práticas e fatores críticos de BPM na empresa.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals Brazil Chapter
BPM	Business Process Management
BPMS	Business Process Management Suite
CMM	Capability Maturity Model
ERP	Enterprise Resource Planning
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PDCA	Plan, Do, Check, Action
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TQM	Total Quality Management

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	GESTÃO POR PROCESSOS - BPM.....	15
2.1	Origem e Conceitos	15
2.2	Modelos e Práticas de BPM	20
2.3	Fatores Críticos de Sucesso em BPM.....	24
3	METODOLOGIA	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
4.1	Apresentação da empresa	32
4.2	Práticas de BPM na empresa	33
4.3	Fatores críticos em BPM	34
4.3.1	Fatores Críticos da Dimensão de Gestão	34
4.3.2	Fatores Críticos da Dimensão de Processos.....	36
4.3.3	Fatores Críticos da Dimensão de Tecnologia	36
4.3.4	Fatores Críticos da Dimensão Humana.....	37
4.4	Discussão dos resultados	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
	REFERÊNCIAS	44
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	48

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão mudando constantemente e cada vez mais rápido devido ao acirramento da competitividade no mercado: os clientes possuem mais acesso à informação e estão mais exigentes com os produtos e serviços ofertados, e as empresas que não atendem às expectativas vão perdendo espaço para a concorrência. As empresas, para conseguir essa rápida adaptação, necessitam conhecer e gerenciar continuamente seus processos, de forma a identificar as atividades que agreguem valor e descartar as atividades que não agreguem ao negócio da empresa, otimizando seu funcionamento.

O conceito da gestão de processos de negócios (do original em inglês *business process management* - BPM) surgiu a partir das mudanças ocorridas, ao longo do tempo, nos estudos organizacionais, principalmente nos estudos de reengenharia de processos, gestão da qualidade total e no desenvolvimento das tecnologias. O BPM apareceu como uma metodologia que busca preencher a lacuna deixada por esses conceitos, assim, as empresas passaram a adotar a metodologia dessa gestão, focando nos processos de negócio que agregam valor para os clientes (BROCKE; ROSEMAN, 2015).

Identificando os principais processos organizacionais, é possível focar em sua melhoria contínua, objetivando maior eficiência produtiva e redução de custos. Por esse motivo, as iniciativas em BPM têm aumentado de forma considerável, devido aos benefícios que esse tipo de gestão traz para as empresas, tais como: redução de custos e melhoria nos serviços ofertados (ABDOLVAND; ALBADVI; FERDOWSI, 2008). Os gestores, porém, encontram dificuldades na implantação e manutenção dessa metodologia de gestão, em virtude de se tratar de uma mudança cultural (TRKMAN, 2010).

Dessa maneira, para que essas iniciativas sejam bem-sucedidas, é necessário que os gestores possuam conhecimento acerca dos fatores que interferem nessa gestão, de forma a minimizar os impactos negativos e maximizar os impactos positivos. Esses fatores são conhecidos como fatores críticos de sucesso e são essenciais para a gestão de processos nas organizações, tanto públicas quanto privadas. Segundo Skrinjar e Trkman (2013), as pesquisas sobre gestão de processos de negócio têm aumentado, porém o principal problema permanece em como implementar os princípios de BPM nas operações das organizações.

As pesquisas encontradas abordam, principalmente, estudos sobre revisões de literatura (PERIN; LACERDA, 2017; MILNITZ *et al.*, 2016), sobre a relação entre a tecnologia e BPM (PINOCHET, 2016; FERREIRA, 2013), sobre os métodos utilizados nessa

gestão (OLIVEIRA, 2016; PONCIANO, 2013), sobre o estudo de maturidade organizacional em BPM (ARAÚJO, 2011; ARAÚJO, 2017), dentre outros estudos.

A empresa a ser pesquisada será denominada por Empresa X, devido à mesma que não autorizou a divulgação de seu nome. A Empresa X pertence ao setor de distribuição de óleos lubrificantes automotivos, que de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), em sua pesquisa mensal do comércio – PMC, realizada no mês de junho, o setor de combustíveis e lubrificantes registrou uma variação de 0,5% no volume de vendas em relação a junho de 2016, interrompendo uma sequência de 29 meses de taxas negativas nessa comparação, porém, em termos de desempenho acumulado no semestre, a taxa de variação foi de -3,5% e, nos últimos doze meses, de -6,2%. Fator que demonstra que as empresas, nesse segmento, estão apresentando uma queda nas vendas em relação ao ano passado e apresentando taxas negativas de crescimento.

A partir do exposto, surgiu então o seguinte questionamento: quais os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos de negócio em uma empresa do setor de distribuição?

Esse questionamento se deu ao fato da possibilidade de melhoria nos resultados de uma distribuidora de óleos lubrificantes automotivos. O objetivo geral deste trabalho é analisar os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos em uma distribuidora e visa contribuir com o aprimoramento da gestão de processos neste tipo de empresa. Os resultados desta pesquisa servirão de base para a tomada de decisões estratégicas, proporcionando melhoria no seu gerenciamento e otimização de seus resultados. Foram propostos os seguintes objetivos específicos, para o alcance do objetivo geral:

- a) descrever as práticas de BPM em uma empresa do setor de distribuição;
- b) identificar os fatores críticos de sucesso em BPM de uma empresa do setor de distribuição.

A metodologia de pesquisa utilizada neste trabalho é do tipo qualitativa com caráter descritivo, mediante estudo de caso em uma empresa do setor de distribuição. Sua matriz fica localizada em Fortaleza e possui mais de 30 anos de existência, atuando com a distribuição de óleos lubrificantes para automóveis, faz parte de um grupo de distribuição. Sua *holding* surgiu recentemente em 2014 para realizar a gestão dessa e de outras empresas do grupo. A pesquisa contará com dados documentais da empresa e com aplicação de entrevista com a analista de processos.

O trabalho está estruturado em seis seções dispostas da seguinte forma: a 1ª seção dispõe sobre a introdução, justificativa do trabalho, delimitação do tema, o objetivo a ser alcançado e a estruturação das seções. Na seção 2, estão dispostos os conceitos relacionados à gestão de processos de negócios, sua origem, seus modelos e práticas e ainda dispõe sobre os fatores críticos de sucesso em BPM. Na seção 3, está descrita a metodologia utilizada no trabalho, a seção 4 é composta por uma breve apresentação da empresa, suas práticas em BPM e pela discussão dos resultados da pesquisa, e, na 5ª e última seção, são apresentadas as considerações finais sobre o trabalho.

2 GESTÃO POR PROCESSOS - BPM

O conceito de BPM foi sendo modelado ao longo do tempo com os diversos estudos que surgiram nas organizações. Esses estudos procuravam tornar os processos produtivos cada vez mais ágeis e com menos falhas, de forma que trouxessem para as empresas maiores ganhos, tanto produtivos quanto financeiros. O conceito atual de BPM sofreu alterações e tornou-se um tema bastante pesquisado e procurado pelas empresas, com o objetivo de garantir maior eficiência em seus negócios, no entanto a implantação de BPM requer esforço contínuo para que seja implantada de forma realmente efetiva, gerando resultados positivos para a organização.

2.1 Origem e Conceitos

Para a compreensão do conceito de BPM, é necessário entender alguns termos, dentre eles, o termo processo, que possui várias definições, sendo as principais de Davenport, Rummler e Brache e Hammer e Champy, conforme seguem no Quadro 1.

Quadro 1 – Principais definições de processos

AUTORES	DEFINIÇÕES
Davenport (1994)	“Um processo é, portanto uma ordenação das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados: uma estrutura para a ação”.
Rummler e Brache (1994)	“Um processo de negócios é uma série de etapas criada para produzir um produto ou um serviço. [...] um processo pode ser visto como uma “cadeia agregação de valores”, cada etapa de um processo deve acrescentar valor às etapas precedentes”.
Hammer e Champy (1994)	“Define-se um processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente”.

Fonte: elaborado de Davenport (1994, p. 7), Rummler e Brache (1994, p. 55) e Hammer e Champy (1994, p. 24).

Apesar de serem definições de autores diferentes, pode se constatar que elas se completam e apresentam a ideia central, que os processos são uma sequência de atividades que têm como finalidade o alcance de um objetivo específico.

Os processos de negócio são definidos como: “[...] um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos” (ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRAZIL CHAPTER - ABPMP, 2013, p. 35) e podem ser classificados em: processos primários, que agregam valor diretamente para o cliente; processos de suporte, que provêm suporte aos processos primários, a outros processos

de suporte ou a processos de gerenciamento; e processos de gerenciamento, que não agregam valor diretamente para os clientes, mas são necessários para que a organização opere de acordo com os objetivos esperados (ABPMP, 2013).

O termo BPM – *Business Process Management*, ao ser traduzido no Brasil, gerou dois termos que são considerados falsos sinônimos: a gestão de processos e a gestão por processos. Araújo, Garcia e Martines (2011) atribuem essa confusão à tradução do termo *process by management* para o português. A gestão de processos se refere a uma abordagem administrativa mais reduzida, um estilo de organização e gerenciamento da operação. A abordagem da gestão por processos é resultado da introdução da orientação por processos nas empresas (SORDI, 2008).

Segundo Araújo, Garcia e Martines (2011), na gestão de processos, a empresa tem seus processos administrados, contudo a empresa não necessariamente precisa estar orientada para processos como é o que ocorre no caso da gestão por processos. O Quadro 2 apresenta as diferenças entre as nomenclaturas citadas.

Quadro 2 – Gestão de processos x gestão por processos

Proposta	Tradução	Descrição
<i>Process Management</i>	Gestão de Processos	Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização.
	Gestão por Processo	Gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos.

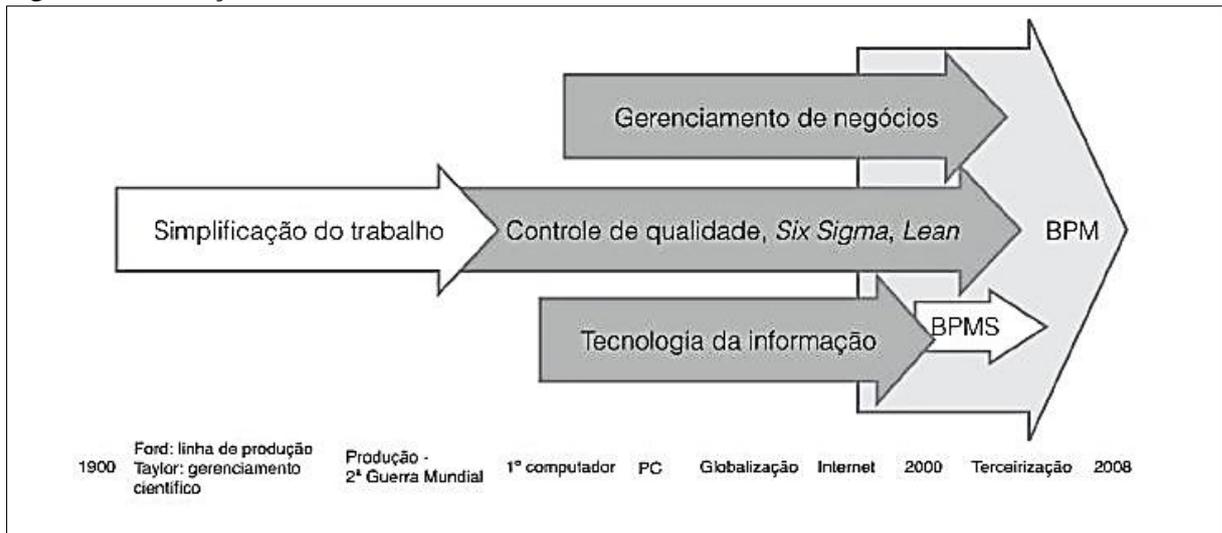
Fonte: Adaptado de Araújo, Garcia e Martines (2011, p. 26).

Devido à origem multidisciplinar de BPM, ainda não existe um consenso acerca do surgimento desse conceito. Alguns autores citam a teoria geral dos sistemas (PONCIANO, 2013; SORDI, 2008) como uma das teorias que deram origem ao BPM, outros falam sobre a administração científica (BRAGA, 2016; PAIM *et al.*, 2009), sobre o sistema Toyota de produção (PAIM *et al.*, 2009), sobre a reengenharia de processos (BERTÉLLI; BARCELLOS, 2017; BRAGA, 2016; COSTA, 2016; IRITANI *et al.*, 2015; PAIM *et al.*, 2009), gestão da qualidade (BERTÉLLI; BARCELLOS, 2017; PAIM *et al.*, 2009), sobre o desenvolvimento de ferramentas de tecnologia da informação no suporte a processos (BERTÉLLI; BARCELLOS, 2017; BRAGA, 2016; PAIM *et al.*, 2009), dentre outros.

Segundo Paim *et al.*, (2009), Smith & Fingar classificaram a evolução de BPM em três ondas, a primeira foi considerada a administração científica, com os trabalhos de Taylor, a segunda, a reengenharia manual de processos, que avançou até a automação de processos com o uso do sistemas ERP (do original em inglês *Enterprise Resource Planning*

software que integra todos os dados e processos da empresa em um único sistema) e dos sistemas de *workflow* (sistemas de automação de processos que proporcionam a integração das pessoas em um fluxo de trabalho), para, finalmente, culminar na terceira onda: BPM. A figura 1 exemplifica as abordagens que deram origem ao BPM.

Figura 1 – Tradições do BPM



Fonte: Braga (2016, p. 22).

Como apontado na Figura 1, o estudo de simplificação do trabalho evoluiu, originando outros conceitos de gestão organizacional: o gerenciamento de negócios e a gestão da qualidade total. A tecnologia da informação serviu de influência para o surgimento das ferramentas de BPMS (do inglês *Business Process Management Suite*), sistemas que oferecem suporte para mapeamento, automação e gestão dos processos organizacionais.

A busca pela simplificação dos processos foi iniciada por volta de 1911 com a publicação: *Princípios da Administração Científica*, de Frederic Wislow Taylor. Tal publicação discorria sobre a simplificação do trabalho e sobre o estudo de tempos e movimentos, que tinha por objetivo identificar a melhor maneira de se realizar as atividades, através da medição do tempo, dos movimentos e das saídas geradas pelas atividades executadas (BROCKE; ROSEMAN, 2015).

Henry Ford utilizou-se dos conceitos de Taylor e trouxe uma nova abordagem para a produção automotiva: a produção linear. Nesse modelo de produção, os trabalhadores eram distribuídos em uma linha de produção, onde cada trabalhador era responsável por realizar uma atividade específica do processo de montagem dos carros. Essa nova forma de produção fez com que a empresa obtivesse grandes ganhos em eficiência e redução de custos,

que proporcionaram a popularização dos automóveis para a classe média da época (BROCKE; ROSEMANN, 2015).

A abordagem da gestão da qualidade total (do original em inglês *total quality management - TQM*) surgiu por volta de 1970 com foco na melhoria contínua e gradual nos processos existentes, utilizando ferramentas de controle estatístico de processos e de mudança de comportamento e cultura da organização, trazendo, como benefícios, a eliminação de perdas e a melhoria na qualidade dos processos (SORDI, 2008).

Ao explorarem as iniciativas da gestão da qualidade, as organizações perceberam que a melhoria contínua era insuficiente para atender às necessidades de mudança nas empresas (DAVENPORT, 1994), foi, então, que a reengenharia de processos se tornou difundida (PAIM *et al.*, 2009). De acordo com Brocke e Rosemann (2013), foi a reengenharia de processos de negócio que trouxe na sua abordagem como foco o redesenho dos processos, proporcionando uma ruptura nos métodos antigos e trazendo a mudança de forma drástica nos processos das empresas.

Segundo Davenport (1994), a implementação da visão de processos foi a responsável em grande parte pelo sucesso das empresas japonesas na década de 1980 e 1990, obtendo, como resultado, maior rapidez nas áreas de inovação de produtos, logística e vendas, entretanto, o conceito de reengenharia não trouxe os resultados esperados, tendo em vista que o redesenho dos processos era realizado, sem se basear no portfólio existente da empresa, ignorando o contexto histórico e os aprendizados que a mesma possuía além da resistência à mudança (MINONNE; TURNER, 2012).

Brocke e Rosemann (2015) afirmam que a evolução da tecnologia da informação também influenciou a gestão por processos, conceito que cresceu rapidamente nos anos de 1970, quando as empresas passaram a utilizar os computadores e aplicações de software para automação de processos de negócio. A tecnologia influenciou diretamente as empresas mudando a forma de se trabalhar, transformando o computador, de uma ferramenta de trabalho, para uma ferramenta de comunicação, que facilitaria radicalmente os novos modelos de negócios.

Conforme Paim *et al.* (2009), em BPM a habilidade de mudança é mais importante que a habilidade para criar um processo pela primeira vez. BPM permite que toda a cadeia de valor seja monitorada e otimizada continuamente.

Segundo a ABPMP (2013, p. 40), “BPM é uma disciplina gerencial que trata processos de negócio como ativos da organização. Pressupõe que os objetivos organizacionais

podem ser alcançados por meio da definição, desenho, controle e transformação contínua de processos de negócio”.

BPM e a gestão funcional possuem algumas similaridades e diferenças. PAIM *et al.* (2009) afirmam que a gestão funcional é comumente descrita como um organograma vertical de funções e departamentos e que não retrata as interações que ocorrem nos processos internos de cada área funcional, apresentando, assim, limitações, pois os gestores poderão gerenciar as empresas também de forma vertical, gerando um isolamento entre as áreas funcionais, essa situação é denominada cultura de silos.

Na visão da gestão por processos, os gestores se preocupam em gerenciar os processos ponta a ponta e mantê-los alinhados com a estratégia da empresa, com os objetivos estratégicos e com a criação de valor ao cliente (BROCKE; ROSEMAN, 2010). O Quadro 3 exemplifica as principais diferenças entre as organizações estruturadas funcionalmente e as organizações estruturadas por processos.

Quadro 3 – Comparação: organização funcional e organização por processos

Organização Funcional	Organização por processos
<ul style="list-style-type: none"> • Consumidor como uma variável que causa distúrbio • Estruturas organizacionais rígidas • Foco no projeto organizacional • Controle do processo por gerentes de coordenação 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos ajustados pelos consumidores • Estruturas organizacionais flexíveis • Foco no projeto do comportamento • Controle flexível do processo por gerentes de fluxo de trabalhos (<i>workflow</i>)

Fonte: Paim *et al.* (2009, p. 46).

Segundo Hammer (1998), a mudança de uma organização gerenciada funcionalmente para uma gestão voltada aos processos é muito difícil, tendo em vista que as pessoas têm que aprender a pensar de novas formas, compreender melhor o negócio, assumir mais responsabilidades e trabalhar em equipe.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que as empresas que são estruturadas por processos têm como benefícios:

- a) melhor coordenação e integração do trabalho;
- b) tempo de respostas mais rápidos;
- c) habilita a organização a ter seu foco direcionado aos clientes;
- d) previne a ocorrência de erros;
- e) permite à organização antecipar e controlar mudanças;
- f) auxilia a organização a entender melhor a sua cadeia de valor;
- g) provê uma visão sistêmica das atividades da organização.

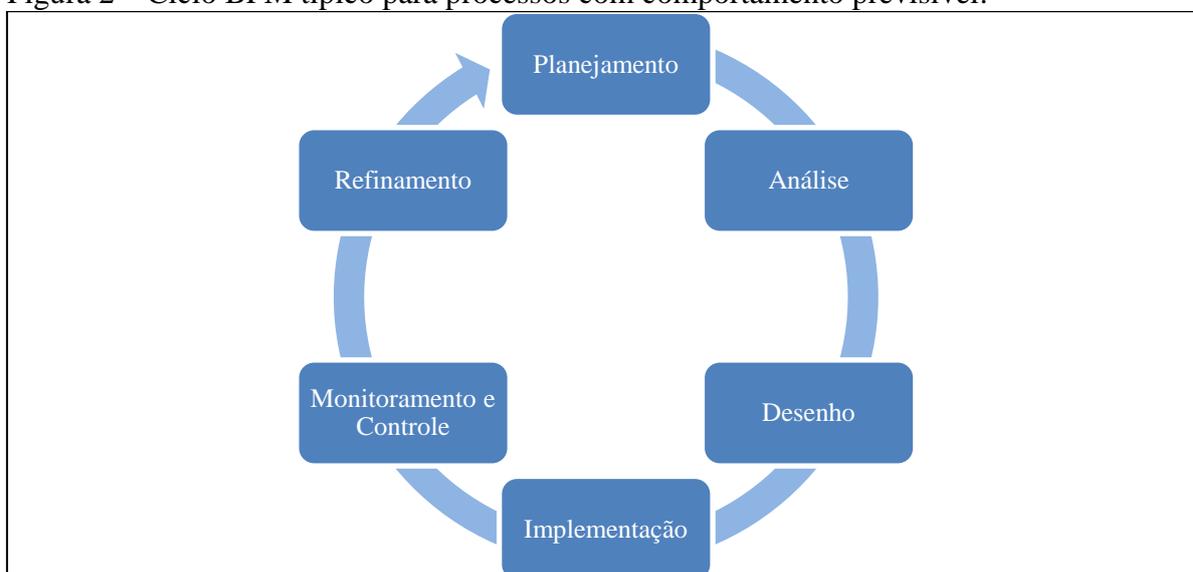
A implantação de BPM, segundo Vallejo, Romero e Molina (2012), deve orientar a otimização dos processos em um desenvolvimento de melhoria competitiva. As organizações de sucesso dependem da habilidade para alcançar a eficiência organizacional através dos processos de negócio. BPM procura a integração entre aplicações e as pessoas.

Baldam, Valle e Rozenfeld (2014) afirmam que essas e outras vantagens têm feito com que as organizações migrem de uma estrutura funcional, para uma estrutura de orientação por processos. As organizações tradicionais orientadas a processos não deixam de ter suas áreas funcionais, embora os demais aspectos de gestão sejam definidos e analisados, através da visão de processos de negócio, entretanto, são poucas as empresas que conseguem migrar totalmente da gestão funcional para a gestão por processos, com isso, elas findam por operar em uma estrutura “função-processo”, prevalecendo ainda a complicação dos “silos funcionais.” (SORDI, 2008).

2.2 Modelos e Práticas de BPM

A BPM leva a um comprometimento contínuo na gestão dos processos organizacionais, e esse comprometimento ocorre através do ciclo de BPM. Na literatura, esse ciclo apresenta diversas variações, mas todos partem do conceito de ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) de Deming. O ciclo BPM mais dominante inclui as atividades de: planejamento, análise, desenho, implementação, monitoramento e controle e refinamento (ABPMP, 2013). A Figura 2 ilustra esse ciclo.

Figura 2 – Ciclo BPM típico para processos com comportamento previsível.



Fonte: ABPMP (2013, p. 52).

Empresas com comportamento previsível são aquelas que possuem seus processos pré-modelados, ou seja, elas seguem o ciclo BPM (ABPMP, 2013). Na fase de planejamento do ciclo BPM, é desenvolvido um plano estratégico, com o objetivo de alinhar os processos às estratégias organizacionais, o plano fornece o suporte e o direcionamento para o gerenciamento contínuo dos processos centrados no cliente (SILVA FILHO, 2013).

Na fase de análise, os problemas associados aos processos atuais são identificados, documentados e, sempre que possíveis, quantificados, utilizando medidas de desempenho. O resultado dessa fase é uma coleção estruturada dos problemas encontrados. Esses problemas são priorizados de acordo com seu impacto e, às vezes, em termos de esforço requerido para serem resolvidos (DUMAS *et al.*, 2013).

O desenho ou mapeamento do processo define como o processo ocorre, quando ocorre, onde ocorre e quem o realiza, ele estabelece a forma como os recursos da empresa devem interagir com os processos internos e externos, planejando como os processos funcionam e como eles deverão ser avaliados e gerenciados (SILVA FILHO, 2013).

A fase da implementação do processo abrange dois aspectos: a mudança da gestão organizacional e automação de processos. A mudança na gestão organizacional se refere a um conjunto de atividades que são necessárias para mudar a maneira de trabalhar de todos os participantes envolvidos no processo. A automação de processos, por outro lado, refere-se ao desenvolvimento (ou melhora dos sistemas existentes) e implantação de sistemas de informação que suportem a automação dos processos remodelados (DUMAS *et al.*, 2013).

O monitoramento e controle são realizados continuamente, para assegurar que o processo esteja funcionando de acordo com a fase de planejamento. As informações coletadas desta fase servirão de base para a tomada de decisões, em relação à melhoria dos processos existentes, e/ou a introdução de novos processos, a fim de que eles possam ser alinhados aos objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013). Segundo Silva Filho (2013), a fase de refinamento deriva das fases anteriores: de análise dos resultados das informações de desempenho das atividades de melhoria dos processos e da reengenharia ou redesenho dos processos. O foco desta fase é a melhoria contínua dos processos.

A tecnologia da informação tem importante papel em relação à melhoria de processos, através da automação de processos, entretanto é necessário que sua implantação esteja de acordo com as diretrizes da empresa, e que um time de especialistas trabalhe conjuntamente para garantir que o sistema utilizado auxilie o ciclo BPM, pois somente a automação de processos não é suficiente para uma boa gestão, tendo em vista que um

processo ineficiente que seja automatizado poderá dificultar a gestão do mesmo (DUMAS *et al.*, 2013).

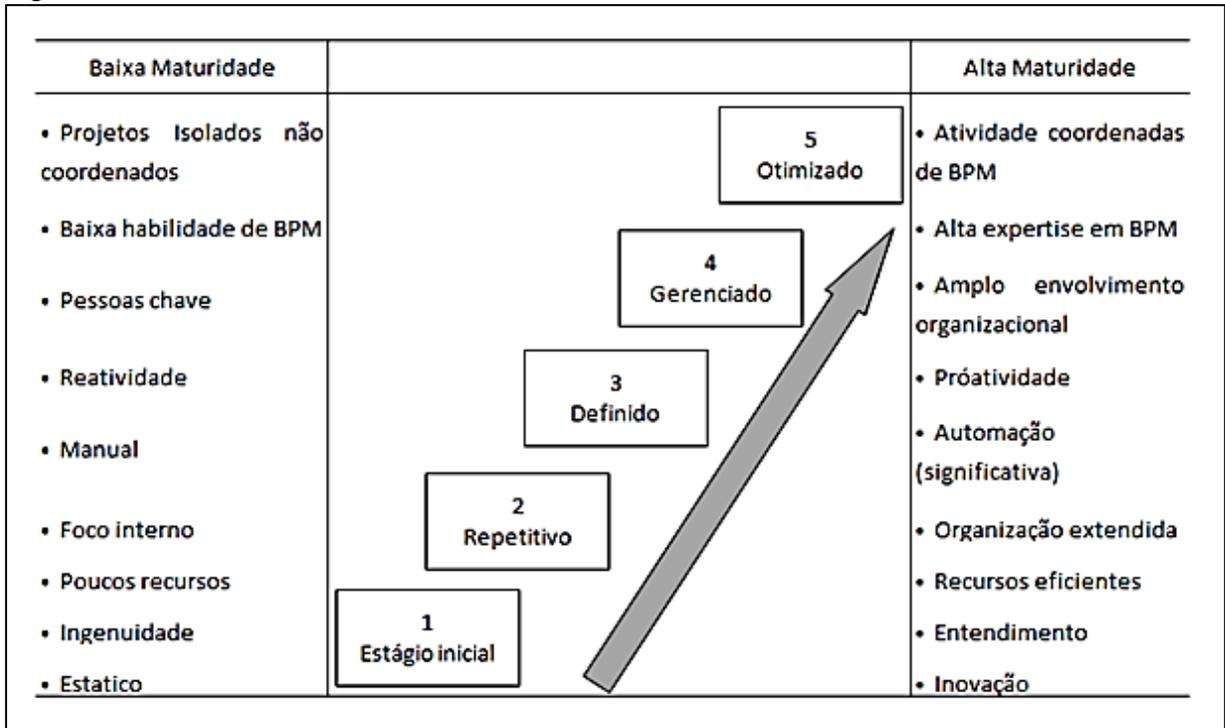
Outro fator importante na gestão de BPM são os chamados níveis de maturidade, a qual é um conceito de grande valia para muitas empresas, uma vez que caracteriza a capacidade e o nível de avanço nas iniciativas de BPM (LUKMAN *et al.*, 2011). É o ponto em que os processos são desenvolvidos, gerenciados, medidos, controlados e melhorados explicitamente. O nível de maturidade em BPM é medido através da comparação, do estado atual dos processos da empresa, com as práticas definidas pelos modelos de maturidade em processos existentes na literatura (ABPMP, 2013).

Muitos modelos de maturidade foram desenvolvidos com o objetivo de formalizar esses níveis. Cada modelo auxilia na transformação das empresas descrevendo os caminhos para a maturidade (SKRINJAR; TRKMAN, 2013). Araújo (2017, p. 9) afirma que:

Os diversos conceitos de maturidade estão relacionados com o estágio de desenvolvimento, esforços de padronização, medição, controle e melhoria contínua dos processos. A maturidade da gestão por processos pressupõe que a organização, no ambiente corporativo, tenha alinhamento estratégico, governança efetiva e uma cultura organizacional favorável ao BPM, dentre outros fatores.

Conforme Elogroup (2015a), a gestão por processos é uma prática complexa de gestão e muitas empresas têm dificuldade de implantar e progredir nos níveis de maturidade. Na literatura, existem vários modelos de maturidade, entretanto a base para a maioria desses modelos é o CMM (*Capability Maturity Model*), desenvolvido pela *Carnegie Mellon University*, durante a década de 1990, para avaliar a maturidade do processo de desenvolvimento de software (ELOGROUP, 2015b). A Figura 3 descreve os níveis de maturidade de acordo com esse modelo.

Figura 3 – Níveis de Maturidade de acordo com o CMM



Fonte: Elogroup (2015a, s.p.).

No estado inicial de maturidade, a empresa não irá fazer nenhuma iniciativa em BPM ou terá tentativas de gestão muito descoordenadas e desestruturadas. No segundo nível, a organização estará passando pelas primeiras experiências em BPM e começará a desenvolver sua gestão aumentando o número de pessoas envolvidas (ELOGROUP, 2015a). No terceiro nível de maturidade, a empresa começa a utilizar indicadores, métricas, medidas de tempo, custo, capacidade e qualidade em processos ponta a ponta, ou seja, interfuncionais, ultrapassando os limites das funções organizacionais e focando no cliente (ABPMP, 2013). No quarto nível, a empresa terá seus processos alinhados com a estratégia organizacional da empresa (ELOGROUP, 2015a). No quinto e último nível, a medição de desempenho dos processos irá direcionar o gerenciamento, e as estratégias e objetivos organizacionais terão foco no cliente (ABPMP, 2013).

Araújo (2017) afirma que os modelos de maturidade existentes, em geral, procuram identificar se o processo está formalizado, divulgado, se possui indicadores, se são seguidos e monitorados, e a organização deverá escolher qual o modelo mais adequado.

2.3 Fatores Críticos de Sucesso em BPM

O interesse das organizações pela implantação de iniciativas em BPM tem aumentado, entretanto a quantidade de iniciativas que falharam também aumentou. De acordo com Trkman (2010), 60% a 80% das iniciativas em BPM têm falhado.

A implantação de BPM possui várias barreiras e, segundo a ABPMP (2013), as principais são: as barreiras humanas, a inércia (falta de envolvimento) e os interesses ocultos, no entanto, a mudança para incorporar essa prática, pode trazer benefícios e consequências positivas de longo prazo. Abdolvand, Albadvi e Ferdowsi (2008) afirmam que o principal fator de barreira na reengenharia de processos é a resistência a mudanças, direcionada pelo medo da média gerência em perder autoridade, o medo dos funcionários em perderem seus empregos, o ceticismo em relação ao projeto e o sentimento de desconforto com o novo ambiente de trabalho.

A identificação e a avaliação dos fatores críticos de sucesso, das iniciativas de gestão por processos têm como finalidade reduzir as falhas na implementação de BPM. Rockart e Bullen (1981) afirmam que os fatores críticos de sucesso são algumas áreas fundamentais de uma determinada atividade, em que os resultados favoráveis são absolutamente necessários, para que o executivo alcance os seus objetivos e o conduza às informações que ele realmente necessita.

Segundo ABPMP (2013), os fatores críticos de sucesso são as condições que devem ocorrer para assegurar o sucesso e podem variar de acordo com cada organização. Os fatores críticos de sucesso podem ser categorizados em quatro dimensões: gestão, processo, tecnologia e fator humano (SEFFRIN, MALANOVICZ, 2009). No Quadro 4, são apresentados essas dimensões e seus fatores críticos de sucesso.

Quadro 4 – Fatores Críticos de Sucesso presentes na literatura

(continua)

DIMENSÃO	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
GESTÃO	Apoio e comprometimento da alta administração
	Alinhamento entre estratégia e processos
	Gerenciamento de projetos BPM
	Gestão de mudanças
	Governança de processos de negócio
	Implementação das mudanças propostas
	Abordagem <i>top-down</i>
	Conhecimento de questões específicas do ambiente organizacional e do negócio
	Gestão do tempo (Pressão relacionada ao tempo para a implementação)

	Objetivos bem definidos do projeto BPM
	Expectativas realistas e propostas de mudanças
	Divulgação dos objetivos do projeto e entendimento da necessidade para a mudança
	Não exceder orçamento e duração do projeto BPM
	Alocação apropriada de recursos e tempo
PROCESSO	Medição de desempenho de processos (Métricas)
	Definição clara de responsabilidades em relação aos processos de negócio
	Nomeação dos proprietários (donos) dos processos
	Orientação para o cliente
	Nível de orientação de processos (Nível de Maturidade de processos de negócios)
	Identificação e priorização dos processos a serem melhorados
	Metodologia estruturada e adequada para a implementação de iniciativas BPM
	Utilização de um sistema de melhoria contínua
	Descrições de trabalho adequadas
	Compreensão clara das causas dos problemas relacionadas aos processos
	Padronização dos processos
	Acesso à informação necessária dos processos de negócios
	Capacidade de redesenhar os processos de negócio
	Aspectos técnicos (desenho, modelagem e implementação de processos)
	Identificação dos processos-chave
<i>Benchmarking</i> de processos	
TECNOLOGIA	Alinhamento entre TI e processos
	Participação do usuário final do sistema de informação de apoio à prática de gestão BPM
	Ferramenta de tecnologia da informação única para a modelagem de processos
	Nível de investimento em Tecnologia da Informação
	Informatização dos processos
	Automação dos processos
	Boa documentação e usabilidade da plataforma e tecnologia BPM
	Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM
HUMANO	Cultura organizacional
	Envolvimento das pessoas
	Comunicação
	Redução de conflitos entre funções e processos
	Cultura BPM
	Nível de especialização do funcionário nos processos
	Vontade dos funcionários para a mudança
	Construção de mentalidade baseada em processos
	Quebra de paradigma de mentalidade funcional
	Incentivo a participação dos funcionários no processo de implementação
	Experiência do modelador de processos
	Equipe de projeto interfuncional

Fonte: Adaptado de Braga (2016, p. 27) e Ribeiro e Costa (2014, p. 277).

Segundo Braga (2016), muitos fatores críticos de sucesso presentes na literatura apresentam semelhanças, porém encontram-se descritos com nomenclaturas distintas, como os fatores: suporte da alta administração e comprometimento da alta administração. Outros fatores citados possuem nomes distintos, mas são considerados desdobramentos de outros fatores, podendo dessa forma ser agrupados em fatores mais genéricos, como o fator:

implantação das mudanças propostas é considerado um desdobramento do fator: gestão da mudança, dentre outros.

De acordo com Ribeiro e Costa (2014), a dimensão mais encontrada na literatura foi a dimensão de gestão, em que os fatores críticos de sucesso estão associados às práticas gerenciais, estrutura organizacional, gestão de projetos, governança, dentre outros fatores. Os sete fatores críticos de sucesso mais citados pelos autores foram: o apoio e comprometimento da alta administração; o treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM; medição de desempenho de processos (métricas); alinhamento entre estratégia e processos; cultura organizacional; envolvimento das pessoas e comunicação.

Brocke e Rosemann (2015) dividiram as dimensões de gestão, processo, tecnologia e humano, em seis grupos de elementos considerados críticos para o sucesso em BPM, eles encontram-se dispostos na Figura 4:

Figura 4 – Seis Dimensões Chave de BPM

Alinhamento Estratégico	Governança	Métodos	Tecnologia da Informação	Pessoas	Cultura
Plano de melhoria de processos	Tomada de decisão em gestão de processos	Desenho & modelagem de processos	Desenho & modelagem de processos	Conhecimento em gestão de processos	Capacidade de resposta a mudança de processos
Capacidade de articulação de estratégia e de processos	Papéis e responsabilidades de processos	Implantação e execução dos processos	Implantação e execução dos processos	Processo em gestão do conhecimento	Valores e benefícios de processos
Arquitetura de processos	Articulação das métricas e performance dos processos	Controle e medição dos processos	Controle e medição dos processos	Educação e aprendizado de processos	Atitudes e comportamentos de processos
Medição dos <i>outputs</i> do processo	Padrões para gestão de processos	Melhoria e inovação em processos	Controle e medição dos processos	Colaboração e comunicação em processos	Atenção dada pela liderança a processos
Clientes e partes interessadas no processo	Controle da gestão de processos	Gerenciamento de projetos e programas de processos	Projeto de processos e programas de gerenciamento	Líderes da gestão de processo	Redes sociais de gestão de processos

Fonte: Adaptado de Brocke e Rosemann (2015, p. 111).

A dimensão de gestão abrange o alinhamento estratégico e a governança empresarial. Os métodos se referem à dimensão de processos, abrangendo fatores como controle e medição de processos, gerenciamento de projetos e outros fatores que tratam de metodologia em BPM, acompanhamento e padronização de processos.

A dimensão de tecnologia engloba os sistemas de suporte a modelagem, automação e gestão de BPM. As pessoas e a cultura têm influência diretamente na gestão por processos e podem contribuir para o sucesso ou insucesso das iniciativas em BPM. As dimensões de cultura e pessoas pertencem ao agrupamento de fatores humanos.

Segundo Santos (2012), somente a gestão por processos não atinge as questões de competitividade, inovação em produtos e serviços ou outros fatores estratégicos, para o alcance desses fatores, é necessário que os processos sejam alinhados à estratégia corporativa. De acordo com Brocke e Rosemann (2015), os processos devem ser desenhados, executados, gerenciados e mensurados de acordo com as prioridades estratégicas e com as situações estratégicas específicas. As capacidades específicas dos processos podem oferecer oportunidades para conduzir os processos de acordo com as estratégias empresariais.

A governança também é considerada como fator primordial para uma gestão por processos efetiva. Conforme Brocke e Rosemann (2015), para uma mudança efetiva para BPM, é necessário que a empresa atribua as responsabilidades adequadas e garanta que os processos se integrem uns aos outros. Nas palavras de Barros (2009, p. 94), a governança é definida como:

Um *framework* que organiza e define os elementos: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura organizacional, objetivos, mecanismos de controle e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações com o objetivo de melhorar a performance dos seus processos.

O conceito de *framework* nesse caso é aplicado como uma rotina de gestão, que visa instituir a gestão por processos no cotidiano empresarial, contudo essa tarefa não é considerada simples, pois nem sempre os ganhos obtidos nesse tipo de gestão ficam evidenciados.

A dificuldade de mensurar os resultados em BPM pode ser reduzida, através de um conjunto de métricas que sejam capazes de mapear os ganhos obtidos com os projetos de BPM (CERIBELI; PÁDUA; MERLO, 2013). A medição do desempenho de processos é considerada fator crucial para a melhoria contínua. Os novos processos devem ser medidos em relação ao tempo, custo, qualidade, produtividade, e então comparados com os processos que eles substituíram, no entanto, a escolha dos processos que serão medidos e os fatores que serão acompanhados devem ser definidos de acordo com a estratégia da empresa (SANTOS, 2012). Segundo Vallejo, Romero e Molina (2012), o comprometimento da organização tende a aumentar ao serem apresentados os ganhos obtidos com as iniciativas de BPM.

Os fatores críticos de sucesso correspondentes à tecnologia da informação se referem ao software, hardware e sistemas de gestão da informação que habilitam e suportam as atividades de processos (ARAÚJO, 2017). Segundo a ABPMP (2013), a decisão de investir ou não em tecnologia deve ser tomada de acordo com as necessidades do negócio, entretanto, o investimento em tecnologia auxilia no suporte ao gerenciamento do ciclo de BPM, provendo soluções para o desenho e modelagem de processos, automação de processos, ferramentas para o gerenciamento de projetos de BPM, dentre outros (ELOGROUP, 2015a).

Em relação aos fatores pessoais, segundo Skrinjar e Trkman (2013), os treinamentos em BPM, aliados à atribuição de maior poder decisório aos executores dos processos, irão reduzir o tempo de ciclo dos processos e irão sensibilizar os funcionários, pois eles terão uma visão de processos ponta a ponta e da arquitetura de processos, além de disseminar a linguagem de processos na organização.

Por fim, a cultura organizacional é um fator crítico que pode ser considerado tanto como facilitador quanto barreira na gestão por processos. Segundo Brocke e Rosemann (2013): “a menos que a cultura organizacional valorize esses princípios, as pessoas darão as costas para os processos. Se a cultura da empresa não estiver alinhada com esses valores, a liderança deverá mudar essa cultura para que isso ocorra”.

ABPMP (2013) afirma que todas as organizações possuem uma cultura que influencia os processos e que o conhecimento dessa cultura é imprescindível para uma boa gestão organizacional durante o processo de mudança, pois as atitudes das pessoas irão mudar durante esse processo, e a interação entre a cultura, processos e o programa de mudança exigirão monitoramento contínuo.

Em resumo, pode-se perceber que uma boa gestão por processos pode ser realizada através do ciclo de BPM, em que os processos são planejados, analisados, desenhados, implementados, monitorados e controlados e refinados, para que a empresa consiga alcançar o nível de maturidade que mais se adeque à realidade dela. Os fatores críticos de sucesso foram definidos, como os fatores que podem auxiliar ou dificultar a implantação de BPM nas empresas, e observou-se que conhecer esses fatores e gerenciá-los continuamente é muito importante para que as organizações obtenham êxito em seus projetos de BPM.

3 METODOLOGIA

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 139), “a pesquisa [...] é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades”. Nesta seção, são descritos os aspectos relacionados à metodologia utilizada na pesquisa, em relação à escolha da abordagem, método, campo de aplicação da pesquisa, sobre o método da coleta de dados, além de explanar o histórico de BPM na empresa a ser estudada.

A abordagem de pesquisa deste trabalho é qualitativa e o nível de pesquisa é descritivo, considerando que o método de pesquisa utilizado é o estudo de caso, que segundo Prodanov e Freitas (2013), este método consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, com o objetivo de estudar diversos aspectos de sua vida, conforme o assunto da pesquisa.

A pesquisa qualitativa tem como principal característica a abordagem holística do ambiente e das pessoas participantes da pesquisa. Conforme Godoy (1995), o fenômeno poderá ser mais bem observado no todo do que em partes. Para tanto, o estudo de caso foi escolhido como método a ser utilizado, devido ao fato da pesquisa se tratar de um estudo, que considera uma trajetória temporal de uma determinada empresa, pelo número reduzido de entrevistados, e considerando que o estudo de caso se trata de um método que é indicado preferencialmente, para casos em que o pesquisador tem pouca ou nenhuma interferência no objeto da pesquisa e quando se trata de um evento recente (YIN, 2014).

A empresa escolhida para a realização do estudo de caso autorizou a utilização dos dados, mas solicitou que o nome da mesma não fosse divulgado, portanto ela foi denominada por “Empresa X”. A organização possui um histórico recente de investimentos em BPM e, no ano de 2014, contratou consultoria para auxiliar na definição, mapeamento e realizar sugestões de melhoria para os processos críticos (processos primários) da empresa. Entretanto, as iniciativas não foram muito efetivas, pois algumas melhorias sugeridas pela consultoria não foram implantadas. Contudo, os esforços em implantação de BPM continuam na empresa.

A célula de processos pertence ao setor de Tecnologia da Informação e Comunicação (T.I.C.). Este setor também abrange as células de informática e de projetos. A célula de processos é composta por uma analista de processos e uma estagiária, que estão subordinadas à supervisão do setor de T.I.C. Neste trabalho, foi realizada uma entrevista com

a analista de processos e, para a seleção desta, o critério utilizado foi o envolvimento da mesma na gestão por processos da Empresa X. A entrevistada trabalha na empresa desde 2011, possui graduação em administração de empresas e especialização em gestão de projetos, assumindo o cargo de analista de processos somente em 2015, um ano após o surgimento da *holding* do grupo, e é responsável pela gestão dos processos da empresa, além de oferecer suporte à área de projetos.

Segundo Marconi e Lakatos (2010, p. 179): “a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. A entrevista semiestruturada se mostrou como o melhor método de coleta de dados neste trabalho, pois foi elaborado roteiro de perguntas a ser seguido, entretanto poderão ser realizadas novas perguntas, visando uma exploração mais abrangente de algumas questões e proporcionando maior liberdade para a condução da entrevista pelo pesquisador (MERRIAM, 2009).

Devido à quantidade de fatores críticos de sucesso em BPM encontrados na literatura ser bem extensa, foram selecionados 15 fatores para a realização da entrevista com a analista de processos, com base nos fatores críticos de sucesso mais citados na literatura, tais fatores seguem descritos no Quadro 5.

Quadro 5 – Fatores Críticos Selecionados para a Pesquisa

DIMENSÃO	FATOR CRÍTICO DE SUCESSO
GESTÃO	Apoio e comprometimento da alta administração
	Alinhamento entre estratégia e processos
	Gestão de mudanças
	Governança de processos de negócio
PROCESSO	Medição de desempenho de processos (Métricas)
	Definição clara de responsabilidades em relação aos processos de negócio
	Nomeação dos proprietários (donos) dos processos
	Padronização dos processos
TECNOLOGIA	Alinhamento entre TI e processos
	Nível de investimento em Tecnologia da Informação
	Automação dos processos
HUMANO	Treinamento e Capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM
	Cultura organizacional
	Envolvimento das pessoas
	Comunicação

Fonte: elaborado pela autora.

Os fatores de apoio e comprometimento da alta administração, alinhamento entre estratégia e processos, gestão de mudanças e governança de processos de negócio pertencem à dimensão de gestão, enquanto os fatores de medição de desempenho de processos, definição

clara de responsabilidades em relação aos processos de negócio, nomeação dos donos dos processos e padronização dos processos são fatores relacionados à dimensão de processo.

O alinhamento entre tecnologia da informação e processos, nível de investimento em tecnologia e automação de processos são considerados fatores que pertencem à dimensão de tecnologia da informação. Os fatores pessoais abrangem o investimento em treinamentos e capacitação dos envolvidos nos processos e nas práticas de BPM, a cultura organizacional, a comunicação interna e o envolvimento das pessoas na gestão por processos.

Em relação ao conteúdo da entrevista, disposto no Apêndice A, as quatro primeiras perguntas se referem ao alinhamento estratégico e objetivam apontar quais os fatores são considerados como barreiras, os facilitadores das iniciativas de BPM na empresa e identificar se os processos estão alinhados às estratégias organizacionais. As perguntas 2.1 a 2.4 se referem aos fatores de governança corporativa e buscam identificar se os processos são executados de forma clara e transparente com os papéis e responsabilidades bem definidos.

As perguntas 3.1 a 3.5 estão relacionadas aos métodos utilizados na empresa para a gestão por processos, em relação à medição, controle e acompanhamento dos processos. Essas perguntas têm, como objetivo, caracterizar quais são os métodos utilizados pela empresa em BPM e constatar a efetividade desses métodos na organização. O suporte para automação, controle e gestão dos processos, as facilidades e dificuldades em relação à tecnologia da informação são abordadas nas perguntas 4.1 a 4.3.

A visão das pessoas em relação às iniciativas em processos, o conhecimento que elas possuem sobre BPM e se elas possuem treinamento são verificadas pelas perguntas 5.1 a 5.3. Fatores de cultura organizacional como: a cultura de compartilhamento de informações, o apoio da alta gestão empresarial e a cultura da mudança existente na empresa são abordadas pelas perguntas 6.1 a 6.5. Em suma, as perguntas foram elencadas com o objetivo de identificar quais são os fatores críticos de sucesso preponderantes e como são as práticas de BPM na empresa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta o estudo de caso sobre a Empresa X, descrevendo brevemente suas experiências e as práticas de BPM e apresentando e discutindo os resultados obtidos na pesquisa. Além disso, é realizado estudo comparativo dos fatores críticos de sucesso em BPM obtidos na pesquisa, com os fatores críticos de sucesso em BPM presentes na literatura, a fim de relacionar a teoria com a prática e identificar os fatores críticos de sucesso primordiais para a implantação da gestão por processos na Empresa X.

4.1 Apresentação da empresa

A Empresa X surgiu por volta de 1990, com a comercialização de óleos lubrificantes automotivos, sua matriz e filiais atendem os estados do Ceará, Bahia, Rio Grande do Norte, Paraíba, Roraima, Amazonas e Rondônia e é considerada uma empresa de grande porte com 182 funcionários, seus clientes, em geral, pertencem aos segmentos de revenda, indústria e consumo.

A Empresa X faz parte de um grupo de distribuição e sua *holding* surgiu em 2014 para realizar a gestão das empresas do grupo. Nesse mesmo ano, foi contratada consultoria para o mapeamento dos processos organizacionais e identificação do nível de maturidade da empresa em BPM. Entretanto, o resultado da consultoria não foi muito efetivo, pois boa parte das sugestões de melhorias indicadas pela consultoria não foram aplicadas.

No ano de 2015, surgiu a célula de processos com o objetivo de desenvolver políticas, procedimentos e automatizar os processos da empresa, e, no ano de 2016, a célula foi integrada às células de projetos e de tecnologia da informação (T.I.), mesmo ano em que foi realizado o desenvolvimento da cadeia de valor, desenvolvimento do portfólio e redesenho dos processos existentes.

Em 2017, foi realizado novo projeto pela célula de processos para identificar o nível de maturidade da empresa, atualização do portfólio de processos, automação dos principais processos e a medição da aderência dos processos às políticas e procedimentos organizacionais, contudo, apesar dos esforços, o setor ainda encontra dificuldades para desenvolver suas atividades, devido a vários fatores organizacionais.

4.2 Práticas de BPM na empresa

No ano de 2014, foi contratada consultoria externa para auxílio na implantação de BPM na Empresa X. A consultoria realizou um estudo para diagnóstico do nível de maturidade em BPM, pelo qual foi constatado que a empresa possuía nível 2 de maturidade, nível este considerado inicial para as práticas de BPM nas organizações.

Os processos da Empresa X foram mapeados no mesmo ano pela consultoria, assim como foi definida a cadeia de valor da empresa, e, a partir dessa definição, foi possível identificar os processos críticos da Empresa X, os quais foram mapeados em formato de fluxograma, na ferramenta Microsoft Office Visio e reunidos em um *book* de processos, juntamente com as sugestões de melhoria de cada processo.

O mapeamento dos processos na Empresa X ocorre quando surge um novo processo ou quando é identificada a necessidade de se mapear um processo já existente. O gestor da área solicita à célula de processos a realização do mapeamento e a célula de processos analisa a solicitação e agenda reunião para entender o funcionamento do processo.

Em caso de processos já existentes, a analista e/ou a estagiária realizam o acompanhamento de algum colaborador que execute as atividades e coletam as informações necessárias, o processo é desenhado a partir das informações coletadas e apresentado ao gestor e ao executor do processo para validação, após a aprovação do fluxograma, o mesmo será divulgado na intranet da empresa pela célula de processos em formato PDF. Treinamentos sobre os novos processos ficam a cargo do gestor responsável pelo processo.

Em julho de 2016, foi iniciado novo projeto para atualização do *book* elaborado pela consultoria em 2014. Todos os processos mapeados foram atualizados e reunidos em um novo *book* elaborado pela célula de processos. Também foi realizado novo estudo para identificação do nível de maturidade da Empresa X e constatou-se que ela ainda está no nível 2 de maturidade em BPM, fator que demonstra que a empresa não evoluiu em sua gestão por processos.

O redesenho dos processos é realizado quando existe alguma mudança no processo antigo e é solicitada pelo gestor do processo. O procedimento de análise da solicitação, coleta de informação, desenho do processo e publicação é o mesmo ocorrido no desenho de processos, contudo, dependendo da necessidade do gestor, poderá ser elaborado procedimento operacional e/ou um manual de processos em complemento ao fluxograma desenhado. Durante a fase de desenho ou redesenho, se a célula de processos identificar

gargalos na execução do processo, a analista e/ou a estagiária poderão realizar sugestões de melhoria para o gestor, cabendo a ele a análise de viabilidade e implantação da melhoria.

A automação de processos na Empresa X parte da identificação da possibilidade de melhoria e da análise de viabilidade do projeto, após aprovação do projeto pelo gestor, a analista de processos realiza as automações na intranet com o suporte da T.I. Posterior às automações, é realizado teste piloto para atestar o funcionamento da ferramenta, durante essa fase, são realizados os ajustes para o funcionamento correto da mesma e os participantes do teste piloto são orientados a manusear a ferramenta. Por fim, ao constatar o correto funcionamento do processo automatizado, a analista de processos executa treinamento com todos os envolvidos no processo.

O monitoramento e acompanhamento dos processos na Empresa X é o principal gargalo da célula de processos, devido a ser um setor recente, os indicadores dos processos ainda não foram definidos, contudo, essa definição já está em execução. Periodicamente, também estão sendo aplicados formulários de revisão dos processos, com o objetivo de atestar se os fluxos, procedimentos, manuais e políticas estão sendo seguidos. A partir do resultado de tal revisão, a analista de processos agenda reunião com o gestor para repasse das informações coletadas e em conjunto tomarem decisões para melhoria do processo.

4.3 Fatores críticos em BPM

A entrevista foi realizada com a analista de processos da Empresa X no dia 05 de novembro de 2017 e foram respondidas 24 questões, com o objetivo de identificar quais os principais fatores críticos de sucesso considerados como barreiras e facilitadores de BPM em uma distribuidora. As questões foram selecionadas de acordo com as dimensões de gestão, processo, tecnologia e dimensão humana.

4.3.1 Fatores Críticos da Dimensão de Gestão

Sobre a dimensão de gestão, foi questionado sobre o alinhamento estratégico da Empresa X, sobre os fatores que mais auxiliam e mais atrapalham a gestão por processos e o que é realizado para otimizar/mitigar esses fatores. Também foi questionado sobre a definição dos papéis e responsabilidades, sobre a transparência na execução e nas tomadas de decisões

dos processos e sobre a definição de um gestor para os processos organizacionais e sua autoridade na empresa.

A entrevistada afirmou que o fator que mais auxilia a gestão por processos na empresa é o apoio e participação da alta administração, pois o diretor é o principal interessado em desenvolver a gestão por processos na empresa. Segundo Braga (2016), o suporte da alta administração é de extrema importância, principalmente quando se trata de resolução de conflitos de interesse, recursos e relacionamentos que possam surgir durante a implantação de BPM nas empresas.

Em relação aos fatores que mais prejudicam a gestão por processos, a analista citou que a cultura das pessoas na organização é o principal obstáculo, pois, de acordo com ela, as pessoas ainda são bastante resistentes à mudança. ABPMP (2013) afirma que uma boa visão sobre o que ocorrerá com as pessoas durante as mudanças organizacionais, principalmente em relação às seus empregos e remuneração, irá incentivá-las a apoiar a mudança e agir conforme esperado, entretanto, se esses fatores não forem bem esclarecidos, as pessoas poderão dificultar esse processo de mudança.

Em relação ao questionamento de alinhamento estratégico dos processos aos objetivos organizacionais, a analista disse que os processos utilizados na cadeia de valor estão alinhados ao planejamento estratégico da Empresa X, fator considerado bastante positivo, pois, segundo Braga (2016), o alinhamento estratégico dos processos pode ser considerado o fator crítico de sucesso mais importante para a implantação de BPM nas organizações. Ele é o responsável pela ligação entre as prioridades organizacionais e os processos de negócio de forma a permitir melhorias efetivas e contínuas que afetem de forma positiva o desempenho da organização (ROSEMANN; BROCKE, 2010).

No que se refere à governança de processos, foi questionado à entrevistada sobre a definição de papéis e responsabilidades dos processos e sobre a definição de um gestor para os processos da Empresa X, a analista declarou que todas as responsabilidades são bem definidas e os papéis são claros para cada dono de processo, entretanto ela afirmou que, apesar das responsabilidades e papéis serem claros, muitas vezes os donos dos processos desconhecem o funcionamento do processo, fator que dificulta a realização da tomada de decisão na organização. Segundo Santos (2012), o sucesso na iniciativa de BPM depende da autoridade que o dono de processo tem para tomar decisões que influenciem o desenvolvimento, a manutenção e a melhoria dos processos.

Em relação à definição de um gestor dos processos na organização, a entrevistada afirmou que a célula de processos é responsável por essa atribuição e que a célula possui a autoridade para auditar e monitorar os processos conforme autoridade da diretoria. Barros (2009) afirma que a definição de um gestor que fique responsável pela gestão dos processos e da governança na empresa facilita a implantação e amadurecimento da mesma em BPM.

4.3.2 Fatores Críticos da Dimensão de Processos

No tocante aos métodos utilizados na Empresa X, foi questionado quais os principais documentos de BPM que são produzidos pela empresa e se eles são padronizados, acompanhados e monitorados periodicamente. A entrevistada afirmou que os principais documentos produzidos são: fluxogramas, manuais, políticas e procedimentos e declarou que esses documentos são elaborados com o objetivo de auxiliar os clientes internos e externos da empresa. A analista de processos também admitiu que todos os documentos são atualizados periodicamente a cada seis meses e que todos possuem diretriz, objetivo e orientação de forma clara e objetiva para a sua elaboração.

Segundo Santos (2012), a padronização é uma forma de garantir a uniformização dos processos, no entanto, é preciso tomar precauções para evitar o excesso de padronização, tornando as regras demasiadas rígidas, fator que pode acarretar na falta de inovação e na redução de responsabilidade, o que prejudica o desempenho dos processos organizacionais.

Em relação ao acompanhamento dos processos, a entrevistada declarou que os indicadores ainda estão em processo de definição e que as sugestões de melhorias são analisadas e executadas sempre que possível. A medição e acompanhamento dos processos são de extrema importância para a identificação de quais os processos que não estão atendendo aos objetivos estabelecidos (SANTOS, 2012). Vallejo, Romero e Molina (2012) afirmam ainda que, quando a mensuração dos resultados financeiros é apresentada as pessoas na organização, elas tendem a se comprometer mais com os projetos de BPM.

4.3.3 Fatores Críticos da Dimensão de Tecnologia

A tecnologia da informação é muito importante para a gestão dos processos na Empresa X, conforme afirma a entrevistada. As ferramentas para melhorar a comunicação, automação e monitoramento são definidos em conjunto com a T.I. e a intranet é a principal

ferramenta utilizada. Em relação às dificuldades entre tecnologia e processos, a analista relatou que os colaboradores possuem complicações em lidar com as ferramentas tecnológicas, pois muitos deles não sabem utilizar a tecnologia de forma correta, fator que atrapalha o processo de mudança organizacional.

Segundo Davenport (1994), o uso da tecnologia da informação deve ser otimizado, de forma a reduzir custos, tempo e aumentar a qualidade dos resultados e dos serviços prestados ao cliente. Santos (2012) afirma que, com a automação, espera-se que o processo seja executado mais rápido, com menos custo e com melhor resultado, por outro lado, o desenvolvimento de um sistema gera altos custos para a empresa e pode contribuir para a resistência das pessoas em executar os processos de forma diferente.

4.3.4 Fatores Críticos da Dimensão Humana

Sobre a forma como as pessoas enxergam BPM na Empresa X, a entrevistada disse acreditar haver um meio termo, segundo ela, existem pessoas na organização que enxergam a gestão por processos como burocracia, enquanto outras veem BPM como uma forma de otimizar e organizar as atividades na empresa. No tocante a realização de treinamentos e repasse das informações, a entrevistada afirmou que os donos dos processos realizam treinamentos com os colaboradores, porém existe uma deficiência, quando o gestor não tem conhecimento do processo e não repassa as informações com habilidade e confiança, o que ocorre com frequência, segundo ela.

Skrinjar e Trkman (2013), afirmam que as organizações que gastam mais tempo treinando e capacitando seus funcionários têm uma maior orientação para os processos, pois os funcionários possuirão mais conhecimento sobre as terminologias de processos e sobre o impacto que suas atividades geram na empresa. Davenport (1994) afirma ainda, que a forma como as pessoas são organizadas e gerenciadas influencia diretamente o sucesso na implantação de BPM nas organizações.

A cultura da organização em relação à BPM foi definida pela analista como uma cultura inicial, na qual está ocorrendo uma adaptação da visão de que os processos são vistos como problemas e não as pessoas, ela ainda acrescenta que a mudança de cultura é o fator que mais atrapalha em relação à BPM, pois muitos colaboradores da Empresa X são antigos e possuem costumes da antiga gestão.

Na literatura, o fator cultura foi frequentemente citado como um fator de barreira nas organizações e, em alguns casos, a cultura relacionada à burocracia também (SANTOS, 2012), no entanto a ABPMP (2013) afirma que o conhecimento da cultura organizacional é fator chave para o sucesso da análise, desenho e implementação de novos processos na organização.

Organização, maior controle e acompanhamento, padronização das atividades e a busca pela diferenciação no mercado, foram citados como as motivações para a iniciativa de investimento em BPM, a entrevistada afirmou também que o apoio e comprometimento da alta administração é o fator que mais auxilia BPM na Empresa X, entretanto reafirmou que a mudança ainda é o fator mais problemático para a gestão por processos, devido à resistência das pessoas a mudança. Contudo ao ser questionada sobre os principais benefícios que BPM trouxe e ainda traz para a organização, a entrevistada citou: a otimização do tempo das atividades, a automação de atividades manuais, a organização e o controle sobre os processos.

4.4 Discussão dos resultados

Com base na entrevista realizada, pode-se identificar os principais fatores críticos de sucesso facilitadores e barreiras em BPM da Empresa X, estes foram listados de acordo com as práticas de BPM executadas pela empresa, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Práticas e fatores críticos de BPM na empresa

(continua)

Descrição das práticas	Fatores críticos facilitadores	Fatores críticos barreiras
1. Mapeamento e Redesenho dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio e comprometimento da alta administração; - Alinhamento entre estratégia e processos; - Padronização dos Processos; - Alinhamento entre T.I. e processos; - Nível de investimento em Tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Treinamento e Capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM; - Cultura organizacional; - Envolvimento das Pessoas em BPM; - Comunicação; - Gestão de mudanças; - Medição do desempenho.
2. Automação dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio e comprometimento da alta administração; - Alinhamento entre estratégia e processos; - Governança de processos de negócio; - Padronização dos processos; - Alinhamento entre T.I. e processos; - Nível de investimento em tecnologia da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de mudanças; - Cultura organizacional; - Envolvimento das pessoas em BPM; - Comunicação; - Treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM.

3. Monitoramento e Acompanhamento dos Processos	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio e comprometimento da alta administração; - Alinhamento entre estratégia e processos; - Nomeação dos donos dos processos; - Padronização do processo; - Automação dos processos; - Nível de investimento em tecnologia da informação; - Alinhamento entre T.I. e processos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão de mudanças; - Medição do desempenho; - Cultura organizacional; - Envolvimento das pessoas em BPM; - Comunicação.
---	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Destaca-se, entre os fatores críticos de sucesso facilitadores, o apoio e comprometimento da alta administração, esse fator traz grandes benefícios à gestão por processos na organização, pois o apoio da diretoria auxilia na resolução de conflitos que possam surgir e traz mais credibilidade aos projetos de BPM. O alinhamento entre estratégia e processos, também é um fator crítico de sucesso facilitador de grande importância para a Empresa X, pois ao ter os processos voltados para o alcance dos objetivos estratégicos, a empresa obtém maior eficiência no alcance desses objetivos.

Segundo Skrinjar e Trkman (2013) a falta de uma visão clara que integre a estratégia e objetivos estratégicos aos processos da organização é uma das principais causas de falhas na implantação de BPM nas organizações. Quando a empresa consegue alcançar o alinhamento entre seus processos e sua estratégia, ela consegue muitos ganhos tanto em quantidade quanto em qualidade, pois a empresa conseguirá desta forma realizar suas atividades em menos tempo, assim como terá capacidade de se adaptar mais rapidamente as mudanças que ocorrem no ambiente externo à empresa (SILVA FILHO, 2013). Por isso se faz importante ter os processos alinhados aos objetivos estratégicos organizacionais.

Segundo Davenport (1994) a tecnologia da informação pode apoiar todas as fases do ciclo BPM, assim como pode ser em alguns casos considerado um fator de restrição às empresas, quando elas não conseguem alterar a infraestrutura de tecnologia para suportar os processos organizacionais, sendo importante que as empresas consigam identificar tais deficiências. A Empresa X, segundo a analista de processos, possui alinhamento entre seus processos e a tecnologia da informação, entretanto a principal deficiência citada encontra-se no fator humano, pois muitos colaboradores possuem dificuldade em manusear as ferramentas de informática disponibilizadas pela empresa.

Sordi (2008) afirma que os softwares de informática são de extrema importância para a empresa pelo fato de automatizarem muitas de suas atividades. No entanto Araújo,

Garcia e Martines (2011) afirmam que todos os processos devem estar atualizados para que a implantação da tecnologia possa funcionar corretamente no suporte a execução do processo.

A nomeação dos donos dos processos foi identificada como fator facilitador na Empresa X, pois segundo Santos (2012) o dono do processo é responsável pelo acompanhamento e melhoria contínua do processo que é responsável. A definição de papéis e responsabilidades segundo Barros (2009), evita problemas de duplicidade e retrabalho nos processos e promovem as iniciativas em BPM de forma sinérgica.

Os fatores de medição de desempenho dos processos, treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM, cultura organizacional, envolvimento das pessoas em BPM, comunicação e a gestão de mudanças foram considerados os fatores críticos de sucesso que devem ser mais trabalhados na Empresa X para que ela possa aumentar seu nível de maturidade em BPM.

A formulação de indicadores de desempenho para os processos na Empresa X possibilitará a identificação de gargalos e contribuirá para apontar se os processos estão atingindo seus objetivos, fazendo com que a empresa consiga melhorar continuamente seus processos. Santos (2012) afirma que a medição de desempenho é considerada fator primordial para o alcance de uma melhoria sustentável e que os novos processos devem ser comparados aos processos que foram substituídos para identificar os ganhos obtidos na melhoria do processo.

Segundo Vallejo, Romero e Molina (2013), a dificuldade na mensuração dos benefícios que BPM traz para as empresas, pode ser reduzida através da definição de indicadores para os processos que demonstrem quais foram os ganhos obtidos com BPM na organização. Segundo estes autores, ao expor os ganhos reais obtidos com BPM, o comprometimento das pessoas na organização tende a aumentar.

A Empresa X investe no treinamento em BPM para os colaboradores da empresa. Entretanto segundo a analista de processos, nem sempre esses treinamentos são efetivos por conta do gestor que às vezes não possui conhecimento do processo por completo e não repassa as informações de forma assertiva para seus liderados.

ABPMP (2013) afirma que tão importante quanto realizar treinamentos em BPM, é a abordagem que será utilizada. Por isso eles defendem o planejamento para a realização dos treinamentos de forma efetiva. Skrinjar e Trkman (2013) afirmam ainda, que o treinamento de funcionários aliado à atribuição de maior poder decisório, faz parte das boas práticas em BPM, eles declaram que os treinamentos devem ser voltados para o incentivo à visão de

processos e para que os funcionários possam assumir novas responsabilidades na iniciativa de BPM, fazendo com que aos poucos a visão funcional seja substituída pela visão de processos ponta a ponta. Segundo Sordi (2008) existem várias formas de desenvolver o aprendizado de BPM para as pessoas na organização, através de: seminários, cursos, apresentação de casos de sucesso e visita às empresas que já implantaram a gestão por processos, são alguns desses meios.

Em relação à cultura organizacional, Brocke e Rosemann (2010) afirmam que ela é considerada um fator crítico que complementa os outros fatores críticos de sucesso em BPM, podendo ser medida através da propensão a aceitar mudanças, pela disponibilidade para trabalhar em equipe e/ou por como as pessoas estão dispostas a repassar informações. No caso da Empresa X ainda existem muitas barreiras em relação à aceitação de mudanças organizacionais. Segundo a ABPMP (2013), o envolvimento das pessoas no processo de mudança é considerado um ponto forte na melhoria dos processos organizacionais. Portanto, faz-se necessário envolver as pessoas nas iniciativas de BPM e repassar os benefícios que ela traz para a organização para que, assim as pessoas contribuam para essas iniciativas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas que procuram se destacar no mercado têm que ser enxutas, dinâmicas, cada vez mais eficientes em seus processos internos e serem orientadas para seus clientes. Essas mudanças organizacionais são bem articuladas, quando as empresas possuem conhecimento de seus processos e conseguem implantar as mudanças de forma efetiva. Conhecer os fatores críticos de sucesso em BPM se faz necessário para que as organizações obtenham êxito em sua gestão.

Esta pesquisa foi elaborada com o objetivo geral de analisar os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos em uma distribuidora e possui, como objetivos específicos, a descrição das práticas de BPM e identificação dos fatores críticos de sucesso em BPM de uma empresa do setor de distribuição. Esses objetivos foram respondidos através de entrevista realizada com a analista de processos de uma distribuidora de óleos lubrificantes automotivos, denominada por Empresa X.

A Empresa X apresenta nível de maturidade 2. Essa fase de gerenciamento dos processos é considerada inicial, quando a empresa tende a repetir os esforços iniciais em BPM e começa a demonstrar os benefícios que a gestão por processos traz para a organização, adquirindo adeptos para as iniciativas em BPM.

Destacam-se, como resultado deste trabalho, os fatores críticos de sucesso em BPM relacionados à gestão, processos e tecnologia, pois eles foram identificados como os principais facilitadores de BPM na Empresa X. Entretanto a dimensão de gestão também foi apontada com um fator crítico de barreira: a medição de desempenho dos processos.

A dimensão humana é a área que possui os fatores críticos de sucesso em BPM com mais deficiência, dentre eles: a cultura organizacional, o envolvimento das pessoas em BPM, a comunicação e o treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e nas práticas de BPM. Esses são os principais fatores que deverão ser trabalhados em conjunto com a definição de indicadores de processos para melhoria na gestão por processos da Empresa X.

Com isso, retorna-se à questão principal desta pesquisa: quais os fatores críticos de sucesso para a gestão de processos de negócio em uma empresa do setor de distribuição? Os fatores críticos de sucesso facilitadores são: o apoio e comprometimento da alta administração, o alinhamento entre estratégia e processos, a padronização dos processos, o alinhamento entre TI e processos, o nível de investimento em tecnologia da informação e a

governança de processos. Os fatores críticos de sucesso considerados como barreiras foram: o treinamento e capacitação dos envolvidos nos processos e na prática BPM, a cultura organizacional, o envolvimento das pessoas em BPM, a comunicação, a gestão de mudanças, e a medição do desempenho.

Os resultados deste trabalho visam contribuir para que as empresas utilizem de suas informações como insumo para a tomada de decisões no desenvolvimento de BPM nas organizações, a fim de trazer mais eficiência às empresas para que possam alcançar melhores resultados tanto operacionais quanto financeiros.

A principal limitação deste trabalho foi em relação à quantidade de pessoas entrevistadas, devido à entrevista ter sido realizada com apenas a analista de processos. Também houve restrições em relação à possibilidade de gravação da entrevista que não foi autorizada e em relação ao tempo que a analista dispunha para participar da entrevista.

Apresenta-se como sugestão para pesquisas futuras um estudo que aborde o gerenciamento desses fatores críticos de sucesso em uma distribuidora, de forma a obter mais insumos para a melhoria na gestão de BPM nessas empresas. Também se sugere um estudo sobre os fatores críticos de sucesso em BPM em outras organizações, tais como: hospitais, bancos, empresas prestadoras de serviços, dentre outras, com o objetivo de realizar um comparativo entre os fatores críticos de sucesso em BPM entre essas empresas e constatar sua importância para essas organizações.

REFERÊNCIAS

- ABDOLVAND, N.; ALBADVI, A.; FERDOWSI, Z. Assessing readiness for business process reengineering. **Business Process Management Journal**, Teerã, v. 14, n. 4, p. 497-511, jul. 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/loi/bpmj>>. Acesso em 23 out. 2017.
- ABPMP. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio de corpo comum de conhecimento (BPM CBOK)**. Brasil: ABPMP Brazil, 2013.
- ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**. São Paulo: Atlas, 2011. 176 p.
- ARAÚJO, L. C. **Análise da percepção de maturidade organizacional em gestão por processos**: O caso de uma *holding* do setor elétrico brasileiro. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.
- ARAÚJO, M. L. D. S. **Maturidade em gestão por processos**: análise da maturidade organizacional em uma distribuidora. Artigo Científico (Especialista em Projetos) – FANOR DEVRY, Fortaleza, 2017.
- BALDAM, R.; VALLE, R.; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio BPM**: uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Campus, 2014. 424 p.
- BARROS, D. B. **Governança de Processos**: proposição de um modelo teórico de governança para a gestão de processos. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Corpo Docente do Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós-Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.
- BERTÉLLI, M. O.; BARCELLOS, P. F. Utilização da Gestão por Processos de Negócio nas Organizações do Setor Metalmeccânico de Caxias do Sul. **Desenvolvimento em Questão**, Rio Grande do Sul, v. 15, n. 38, p. 403-440, jan./mar. 2017. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=75250380015>>. Acesso em 16 set. 2017.
- BRAGA, I. E. N. **Fatores críticos de sucesso na gestão de processos de negócio intensivos em conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte, 2016.
- BROCKE, J. V.; ROSEMANN, M. **Handbook on Business Process Management 1: introduction, methods, and information systems**. 2. ed. Vaduz: Springer, 2015. 727 p.
- _____. **Handbook on Business Process Management 2: strategic alignment, governance, people and culture**. 2. ed. Vaduz: Springer, 2010. 615 p.
- _____. **Manual de BPM: Gestão de Processos de Negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013, 375 p.

CERIBELI, B. H.; PÁDUA, S. I. D.; MERLO, E. M. BPM: Um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. **Journal Globalización, Competitividad y Governabilidad**, Madrid, v. 7, n. 2, p. 106-117, maio/ago. 2013. Disponível em: <<https://gcg.universia.net/article/download/452/578>>. Acesso em 16 set. 2017

COSTA, E. B. M. **Implantação do modelo de gestão por processos em uma instituição de educação e tecnologia privada, sem fins lucrativos**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Salvador, Salvador, 2016.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994, 391 p.

DUMAS, M.; ROSA, M.; MENDLING, J.; REIJERS, H. A. **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin: Springer, 2013, 399 p.

GESTÃO DA MATURIDADE DE BPM. Elogroup, 2015b. Disponível em: <<http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/maturidade-de-bpm>>. Acesso em 28 set. 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, abr. 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901995000200008&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 out. 2017.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, São Paulo, n. 9, p. 6-9, jul./ago. 1998.

IBGE. **Pesquisa mensal do Comércio**. 2017. Disponível em: <<https://pmc.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 7 set. 2017.

IRITANI, D. R.; MORIOKA, S. N.; DE CARVALHO, M. M.; OMETTO, A. R. Análise sobre os conceitos e práticas de gestão por processos: revisão sistemática e bibliometria. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 164-180, mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2015000100164&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 25 set. 2017

LUKMAN, T.; HACKNEY, R.; POPOVIČ, A.; JAKLIČ, J.; IRANI, Z. Business Intelligence Maturity: The Economic Transitional Context Within Slovenia. **Information Systems Management**, Slovenia, v. 28, n. 3, p. 211-222, 2011. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/234059485_Business_Intelligence_Maturity_The_Economic_Transitional_Context_Within_Slovenia>. Acesso em: 27 out. 2017.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MATURIDADE DE BPM. Elogroup, 2015a. Disponível em: <<http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/maturidade-de-bpm>>. Acesso em 28 set. 2017.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Reserch: A guide to design and implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. 303 p.

MILNITZ, D.; SILVA, F. L.; MALDONADO, M. U.; FORCELLINI, F. A. O gerenciamento de processos de negócio (BPM) nos processos logísticos: uma revisão da literatura. **Exacta**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 419-430, 2016. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81047687007>> . Acesso em: 13 out. 2017.

MINONNE, C; TURNER, G. Business Process Management: are you ready for the future?. **Knowledge and Process Management**, Nicosia, v. 19, n. 3, p. 111-120, 2012. Disponível em: < <https://pt.scribd.com/document/156520849/78436393BPM-Are-You-Ready-for-the-Future2012>>. Acesso em: 19 out. 2017.

OLIVEIRA, C. M. P.; ÂNGELO, L. C.; ORDSLEEM, N. L. C. Mapeamento de processos: um estudo de caso na chefia de programação financeira setor da secretaria de estado da fazenda de Alagoas. **Revista Administração e Contabilidade**, Santo Ângelo, v. 15, n. 30. p. 92-111, jul./dez. 2016. Disponível em: <<http://local.cneccsan.edu.br/revista/index.php/rac/article/view/392>>. Acesso em: 15 out. 2017.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H.; CLEMENTE, R. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. 327 p.

PERIN, A.; LACERDA, R. T. D. O. Oportunidades de pesquisa em BPM, utilizando a avaliação de desempenho como ferramenta de apoio à decisão. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia**, São Gotardo, v. 15. n. 15. p. 88-110, jan./jun. 2017. Disponível em: <<http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/296>>. Acesso em: 13 out. 2017.

PINOCHET, L. H. C. Uso estratégico dos sistemas de informação no apoio aos processos de negócio: estudo de caso na indústria de alimentos. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 18, n. 3. p. 01-25, set./dez. 2016. Disponível em: <<https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/25110>>. Acesso em: 14 out. 2017.

PONCIANO, M. V. B. **Descrição do mapeamento de processos na pró-reitoria de assuntos estudantis da Universidade Federal do Ceará**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. 276 p.

RIBEIRO, T. P; COSTA, H. G. **Fatores críticos de sucesso em BPM: revisão sistematizada de artigos indexados nas bases Scopus, Isi e Scielo**. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia**

da Produção, Rio de Janeiro, v.14, n. A20, p. 271-286, nov./dez. 2014. Disponível em: <http://www.producao.uff.br/images/RPEP_A20.pdf>. Acesso em: 29 set. 2017.

ROCKART, J. F.; BULLEN, C. A Primer on Critical Success Factors. **Center for Information Systems Research**, Massachusetts, v. 69, 1981. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/5175561_A_primer_on_critical_success_factors>. Acesso em: 29 set. 2017.

RUMMLER, G. A; BRACHE, A. P. **Melhores Desempenhos das Empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1994. 263 p.

SANTOS, H. R. M. **Fatores críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) – Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2012.

SEFFRIN, V.; MALANOVICZ, A. V. Fatores críticos de sucesso no gerenciamento de processos de negócio: Uma revisão de estudos de caso na literatura. *In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 29., 2009, Salvador. **Anais...** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. p. 1-17.

SILVA FILHO, E. F. **Fatores Críticos de Sucesso em Iniciativas de BPM: Um Mapeamento Sistemático da Literatura**. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) - Centro de Informática, Universidade Federal de Pernambuco, 2013.

SORDI, J. O. **Gestão por Processos: Uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008. 270 p.

SKRINJAR, R.; TRKMAN, P. Increasing process orientation with business process management: Critical practices. **International Journal of Information Management**. [S.l.: s.n.], v. 33, n. 1, p. 48-60, 2013. Disponível em: <<https://profesores.ing.unab.cl/~gbadillo/archivos/cursos/business-process-management/Study%20Materials/Papers/Increasing%20process%20orientation%20with%20business%20process%20management.pdf>>. Acesso em: 19 out. 2017.

TRKMAN, P. The Critical Success Factors of Business Process Management. **International Journal of Information Management**, [S.l.: s.n.], v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/52011719_The_Critical_Success_Factors_of_Business_Process_Management>. Acesso em: 19 out. 2017.

VALLEJO, C.; ROMERO, D.; MOLINA, A. Enterprise integration engineering reference framework and toolbox. **International Journal of Production Research**, México, v. 50, n. 6, p. 1489-1511, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/233056219_Enterprise_Integration_Engineering_Reference_Framework_and_Toolbox>. Acesso em: 16 out. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 163 p.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

CLASSIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

Cargo:
Escolaridade:
Tempo de Empresa:

1. BLOCO A - DIMENSÃO DE GESTÃO - Alinhamento Estratégico

- 1.1. Para você, quais são os fatores que mais auxiliam na gestão por processos da empresa?
- 1.2. E os fatores que mais atrapalham?
- 1.3. O que é realizado para otimizar ou mitigar esses fatores?
- 1.4. Você acha que os processos estão alinhados com a estratégia empresarial?

2. BLOCO B - DIMENSÃO DE GESTÃO - Governança

- 2.1. Você acredita que os papéis e responsabilidades dos processos são bem definidos?
- 2.2. Você acha que os processos e as decisões tomadas são executados de forma clara e transparente?
- 2.3. Existe alguém permanentemente responsável pela gestão dos processos na organização?
- 2.4. Qual é a autoridade desse responsável dentro da empresa?

3. BLOCO C - DIMENSÃO DE PROCESSOS

- 3.1. Quais os principais documentos de gestão de processos que são produzidos (diagramas, manuais, normas e outros documentos relacionados aos processos)?
- 3.2. Existe uma padronização para a produção desses documentos?
- 3.3. Eles são acompanhados e atualizados periodicamente?
- 3.4. Todos os processos possuem indicadores definidos?
- 3.5. Os processos são melhorados conforme o feedback de sugestões de melhoria?

4. BLOCO D - DIMENSÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- 4.1. Qual é o papel da tecnologia da informação para a gestão dos processos em relação aos aspectos de automatização, monitoramento e comunicação?
- 4.2. São utilizadas ferramentas tecnológicas para produzir e manter a documentação dos processos na empresa? Se sim, qual(is)?
- 4.3. Quais as dificuldades relacionadas à tecnologia da informação e processos?

5. BLOCO E - DIMENSÃO HUMANA – Pessoas

- 5.1. Como as pessoas enxergam a gestão por processos na empresa?
- 5.2. Você acha que as pessoas envolvidas nos processos são capacitadas e treinadas para as atividades realizadas?
- 5.3. Os donos dos processos realizam treinamento e repassam as informações para os envolvidos nos processos?

6. BLOCO F - DIMENSÃO HUMANA - Cultura Organizacional

- 6.1. Como você descreveria a cultura da organização em relação à BPM?
- 6.2. Qual foi a motivação para a iniciativa em BPM na empresa?
- 6.3. A alta administração demonstra interesse nas iniciativas de BPM?
- 6.4. A organização é adepta à gestão de mudança? Como as pessoas reagem às mudanças na organização?
- 6.5. Quais são os principais benefícios que BPM trouxe/traz para a organização?