



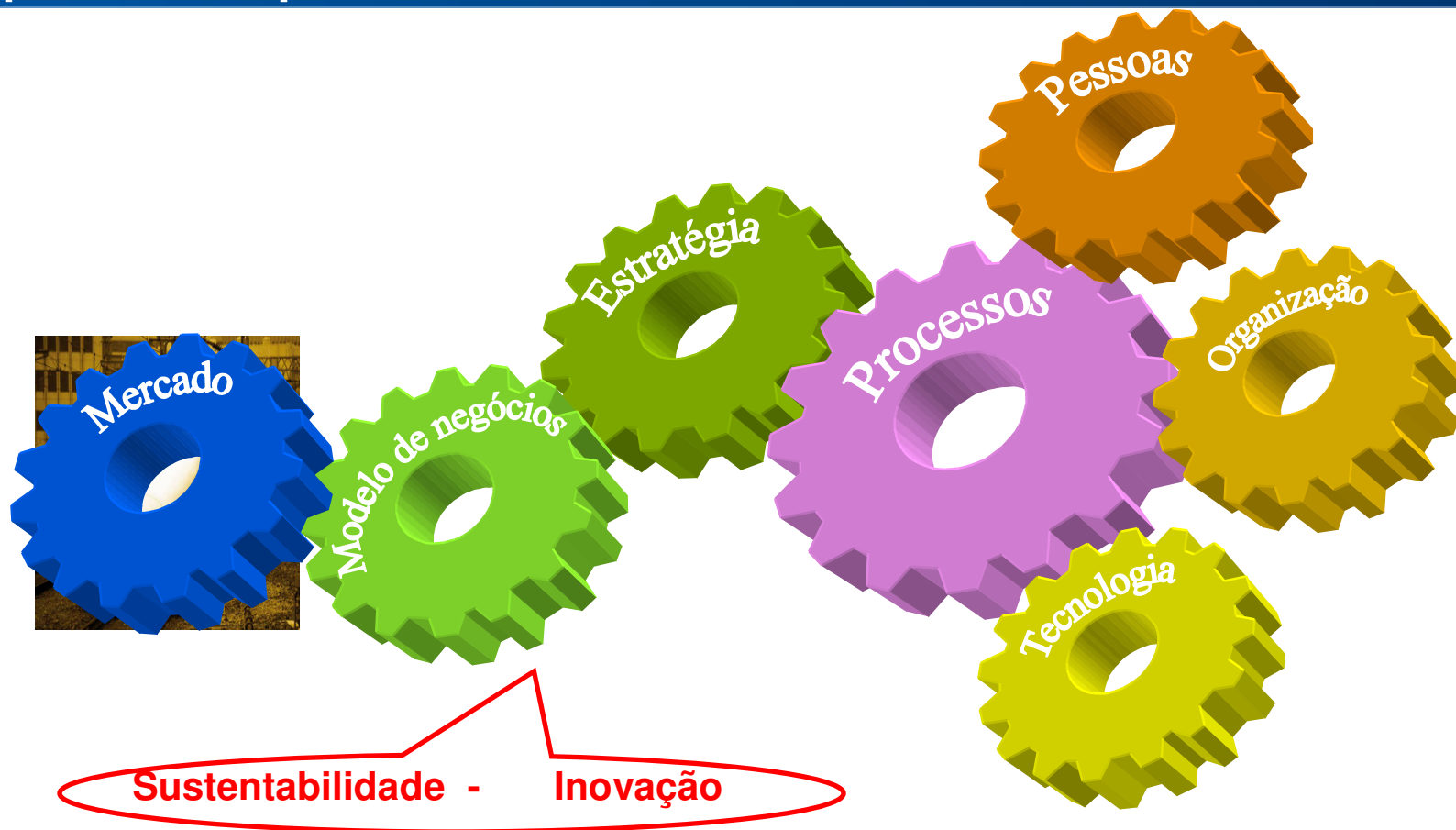
BUSINESS
PROCESS
DAY 2008

Pesquisa **INSADI**

O Mercado Nacional de Processos

no seu estágio de gestão

1. Empresas Pesquisadas

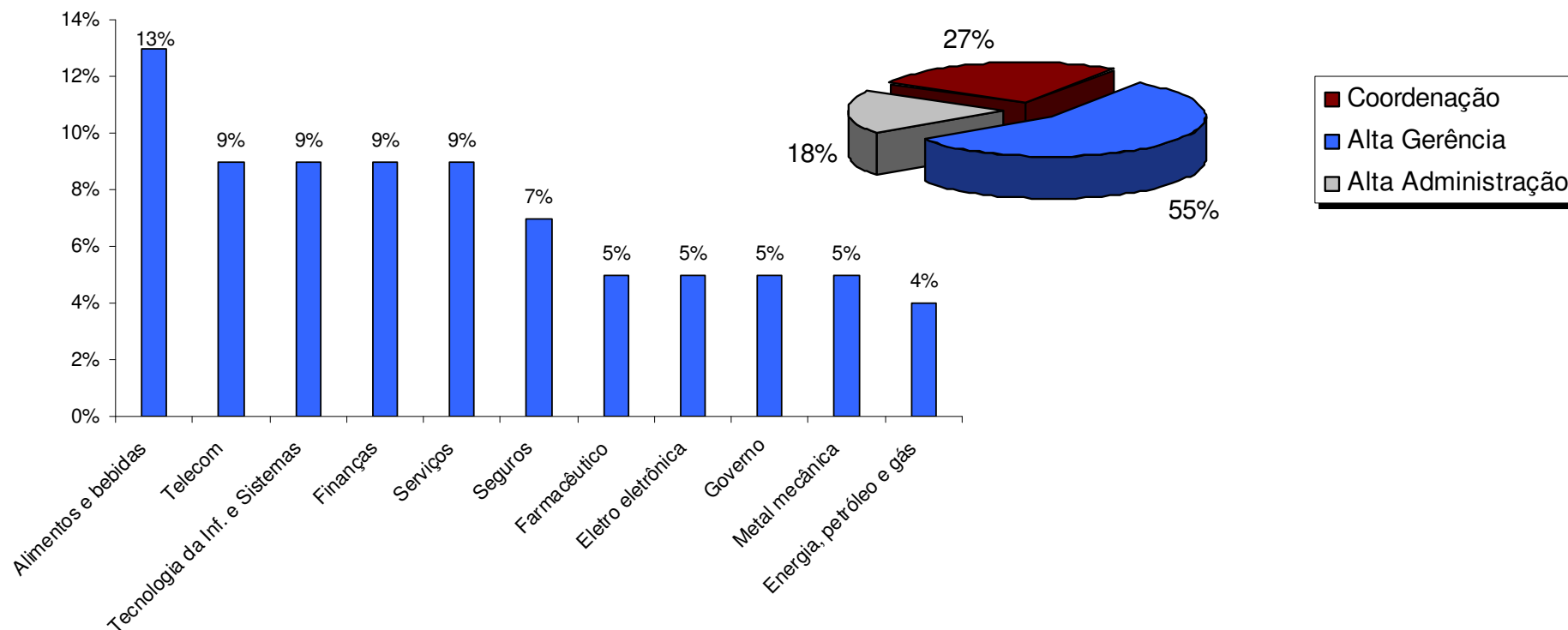


Toda empresa é um conjunto de processos.

“Alinhar processos à estratégia e orientá-los ao cliente faz a diferença na geração de resultados”

1. Empresas Pesquisadas

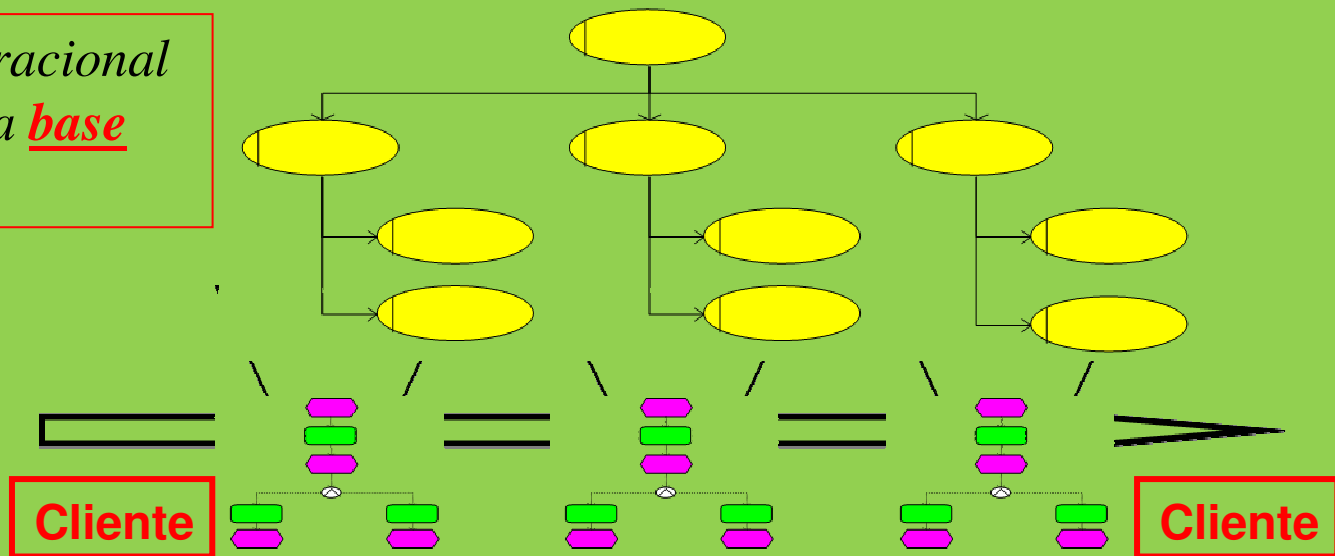
Perfil dos entrevistados



- 293 Empresas consultadas
- 98 Empresas responderam
- Faturamento consolidado em 2007 R\$596,3 bilhões

2. Motivação dos Projetos de Processos

*O processo operacional se desenvolve na **base** da empresa*



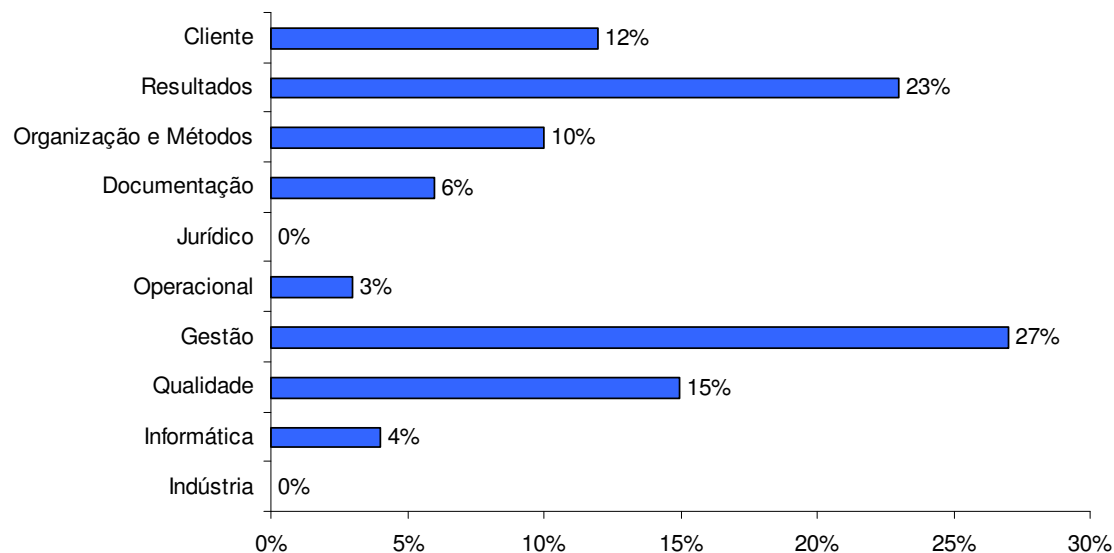
O princípio de “empurrar” não é mais válido em quase todos os negócios. Com o aumento de importância do cliente, ele se situa nos dois extremos dos processos.

Quanto menor a **fila** do lado de fora da empresa, maior a necessidade de cativá-lo.

Ao executar a **última atividade** do processo se tem a certeza do **resultado gerado**. Se alguma das atividades não foi realizada corretamente, o resultado final será impactado. **O contrário não é verdadeiro.**

Os processos operacionais consomem mais de **90% dos recursos**.

2. Motivação dos Projetos de Processos



- Busca de resultados e de melhoria na gestão representa 50% do total
- Avanço importante em relação à motivação dos primeiros projetos de processos que era de simples documentação e programas de qualidade

3. Início dos Projetos de Processos e Patrocínio

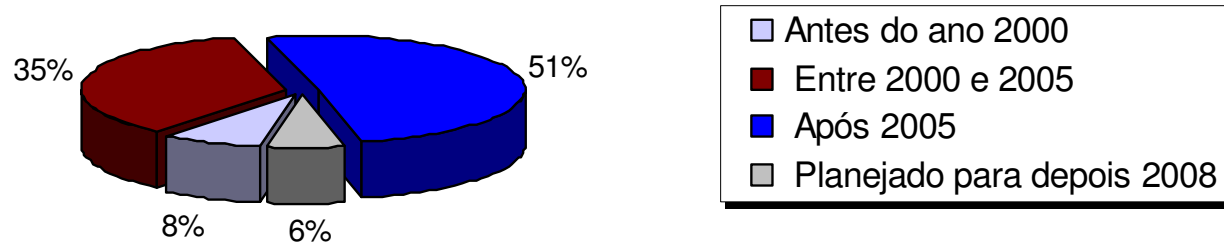
Porquê do Patrocinador

▪ A adoção da gestão de (por) processos **impacta na estrutura organizacional e nas relações interdepartamentais**, requerendo a condução por alguém posicionado acima dos níveis envolvidos no projeto, portanto com autoridade para promover as mudanças necessárias.

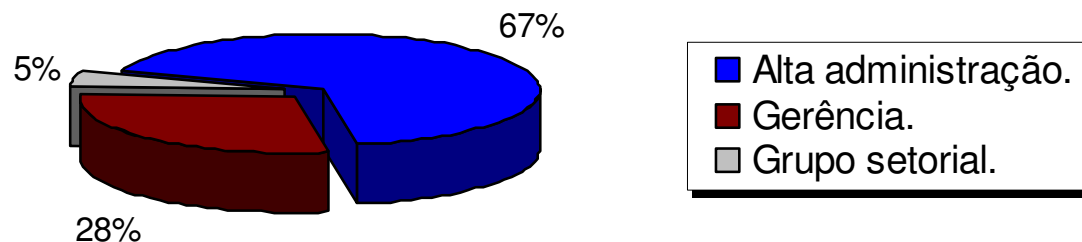
Papéis do Patrocinador

- Criar e/ou fomentar a criação de entidades que se ocupem da gestão dos processos
- Promover iniciativas que usem Processos como base para a evolução da empresa – Melhoria (reengenharia); Custos; Riscos; Competência, Sistemas,...
- Promover a ligação estratégica dos gestores de processo com a alta administração da empresa
- Promover com todos os níveis da empresa, a propagação dos conceitos de processos e principalmente as vantagens do seu uso, no contexto empresarial
- Promover o alinhamento dos Indicadores dos processos com metas estratégicas, inclusive sugerindo melhorias na definição das metas e seus valores, com base no histórico de evolução dos indicadores.
- Tradutor dos anseios dos clientes/fornecedores, para aplicação na realidade dos processos
- Criar e/ou Fomentar o uso de plano de sugestões de melhorias como fonte de evolução dos processos.

3. Início dos Projetos de Processos e Patrocínio

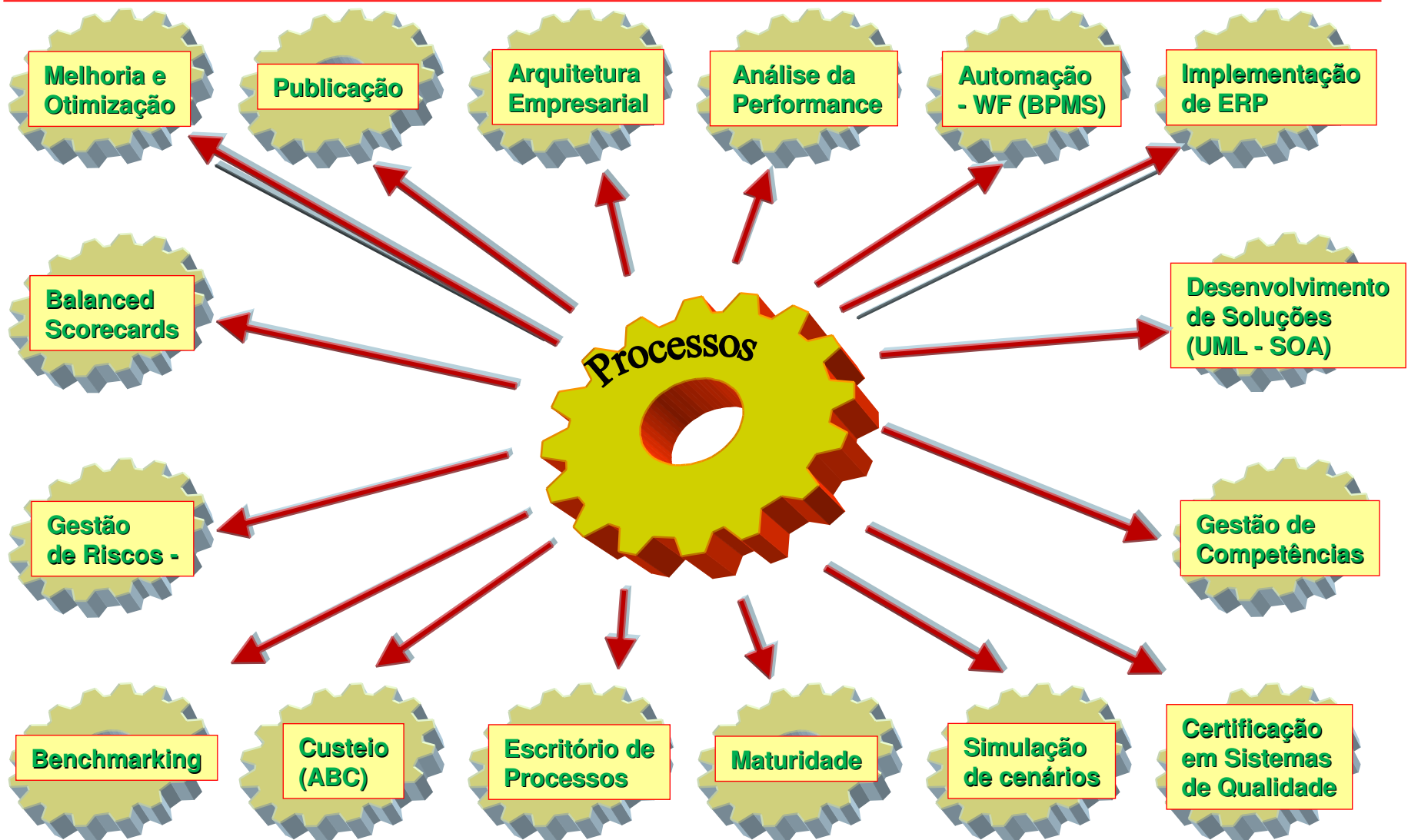


- As empresas vêm-se como jovens na gestão de processos
- Considerando-se a duração média dos esforços corporativos, a tendência é de crescimento do mercado pelo início de novos projetos juntando-se aos já em andamento

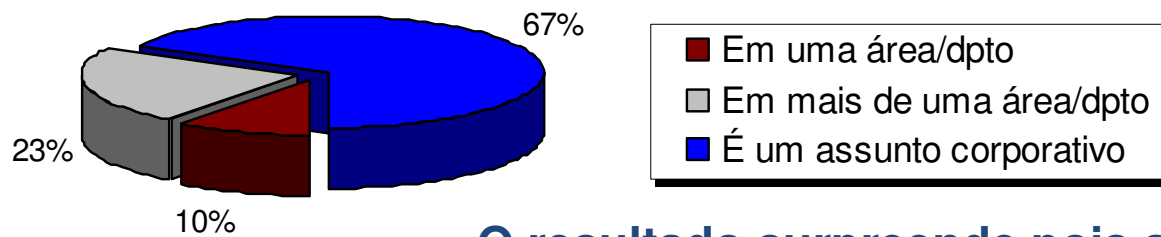


- Os processos estão fortemente associados à estratégia empresarial
- O envolvimento das equipes internas e o impacto que isto representa na operação não é mais relegado a segundo plano

4. Abrangência dos Projetos de Processos e Importância

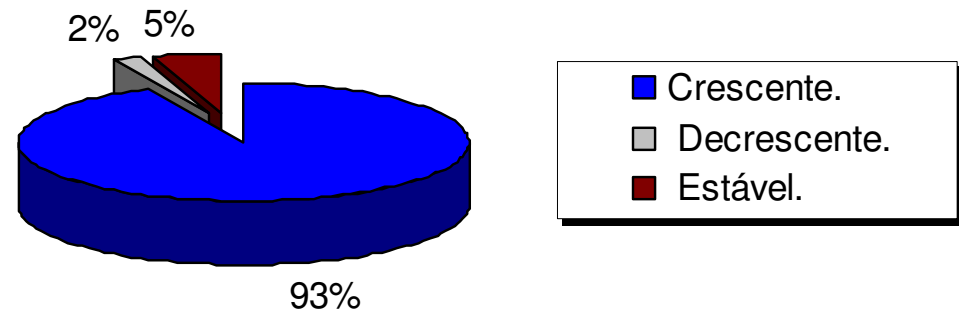


4. Abrangência dos Projetos de Processos e Importância



O resultado surpreende pois até pouco tempo atrás o assunto era tratado de forma setorial nas empresas

Importância do assunto para as Empresas



5. Investimentos em 2008 e em 2009

No caso de médias e grandes empresas (universo abrangido pela pesquisa), os investimentos em BPM se dão normalmente numa seqüência como a seguinte:

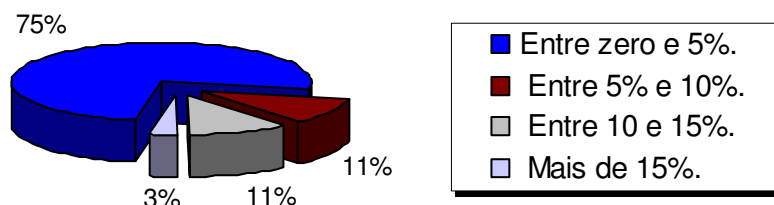
- pequenos pilotos, iniciativas pontuais, participação em eventos, treinamentos individuais
- tomada de decisão a níveis maiores
- compra de ferramentas BPA e treinamentos específicos
- suporte externo e projetos de mapeamento e melhorias
- designação de pessoal específico para tratar do assunto
- compra de ferramentas BPM e projetos de integração

No mercado internacional se verificam investimentos até US\$ 500.000 para empresas de pequeno e médio porte, até US\$ 1.000.000 nas de médio para grande porte e mais de 1 até 5.000.000 nas maiores. Quando consultadas multinacionais os investimentos podem passar de até US\$ 10.000.000.

Fonte BP Trends 2005

5. Investimentos em 2008 e em 2009

Percentual estimado de investimentos na área de processos feito em 2008 em relação ao orçamento total

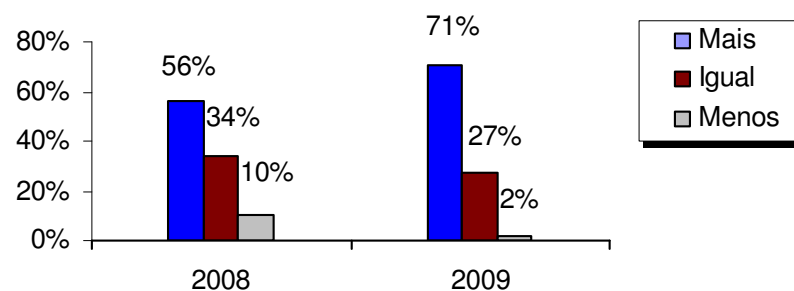


- A primeira faixa aparece também em referências internacionais
- 25 % buscam rápida implementação

Tendência inequívoca de crescimento

Ambiente Competitivo

Em relação ao ano anterior, investimentos feitos em 2008 e a tendência de Investimentos para 2009.



6. Implementação

Suporte externo.

Em projetos de processos, ao contrário de projetos de tecnologia, a **participação do usuário é fundamental**, visto que a essência dos trabalhos tem a ver com a forma em que a gestão operacional será executada.

Ferramentas.

As ferramentas existentes podem ser classificadas em três tipos principais:

- documentação e análises (BPA)
- tecnologia (CASES)
- automação (BPMS)

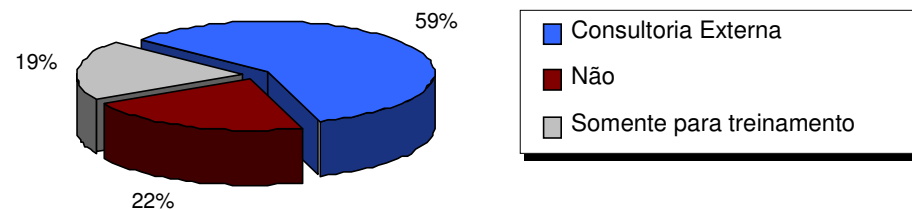
Entre todas elas existe alguma **superposição de funcionalidades**, nota-se porém uma tendência para convergir num tipo único.

Metodologia.

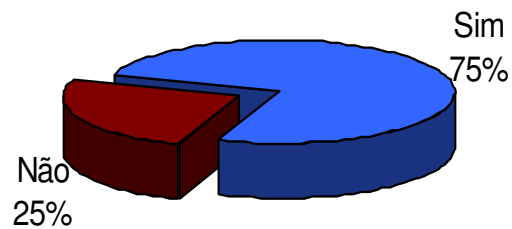
As partes mais importantes de uma metodologia de processos são as que garantam a **qualidade dos mapeamentos** realizados e o **cuidado com o repositório central**, que deve ser estruturado para poder utilizar adequadamente as informações armazenadas.

6. Implementação

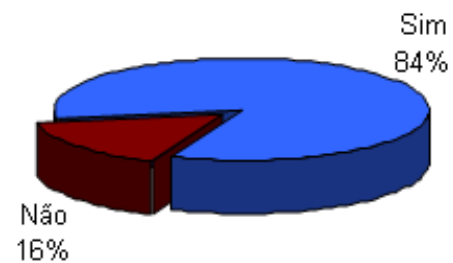
Utilização de consultoria externa para implementar



Utilizam-se ferramentas específica para cuidar dos processos



Utilizam-se metodologia específica para cuidar dos processos



7. Barreiras na Implementação

“A maioria das pessoas gosta de melhorias, porém não de mudanças pessoais”

Benjamin Franklin

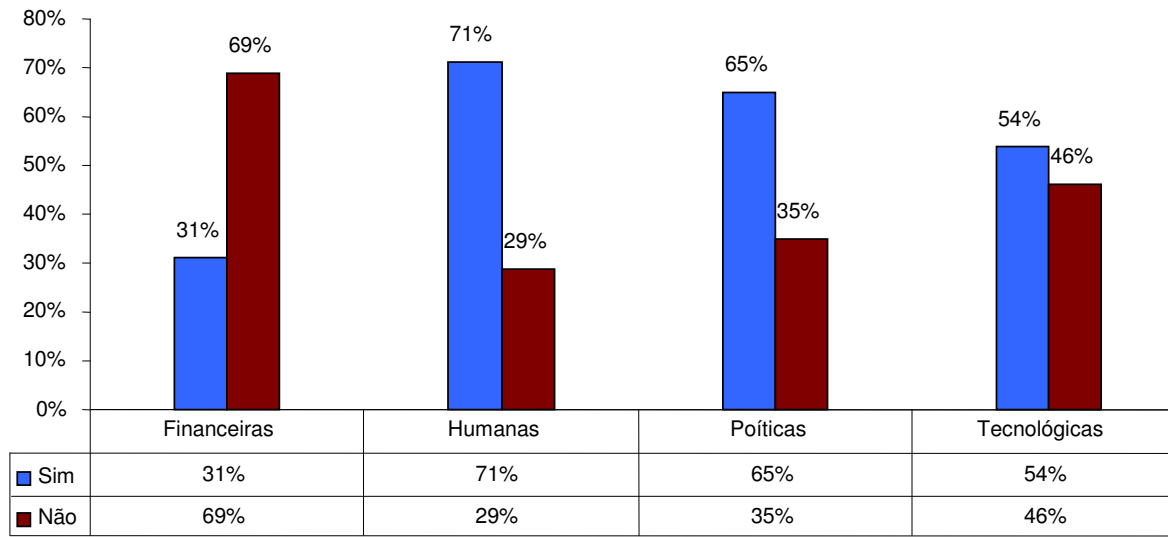
As barreiras estão vinculadas à resistência natural à mudança e ao **apego das pessoas ao exercício do poder** (esta última, uma visão errônea e imediatista, carente de reflexão).

A gestão da mudança deve cuidar de três aspectos fundamentais:

Informação – Comunicação – Treinamento

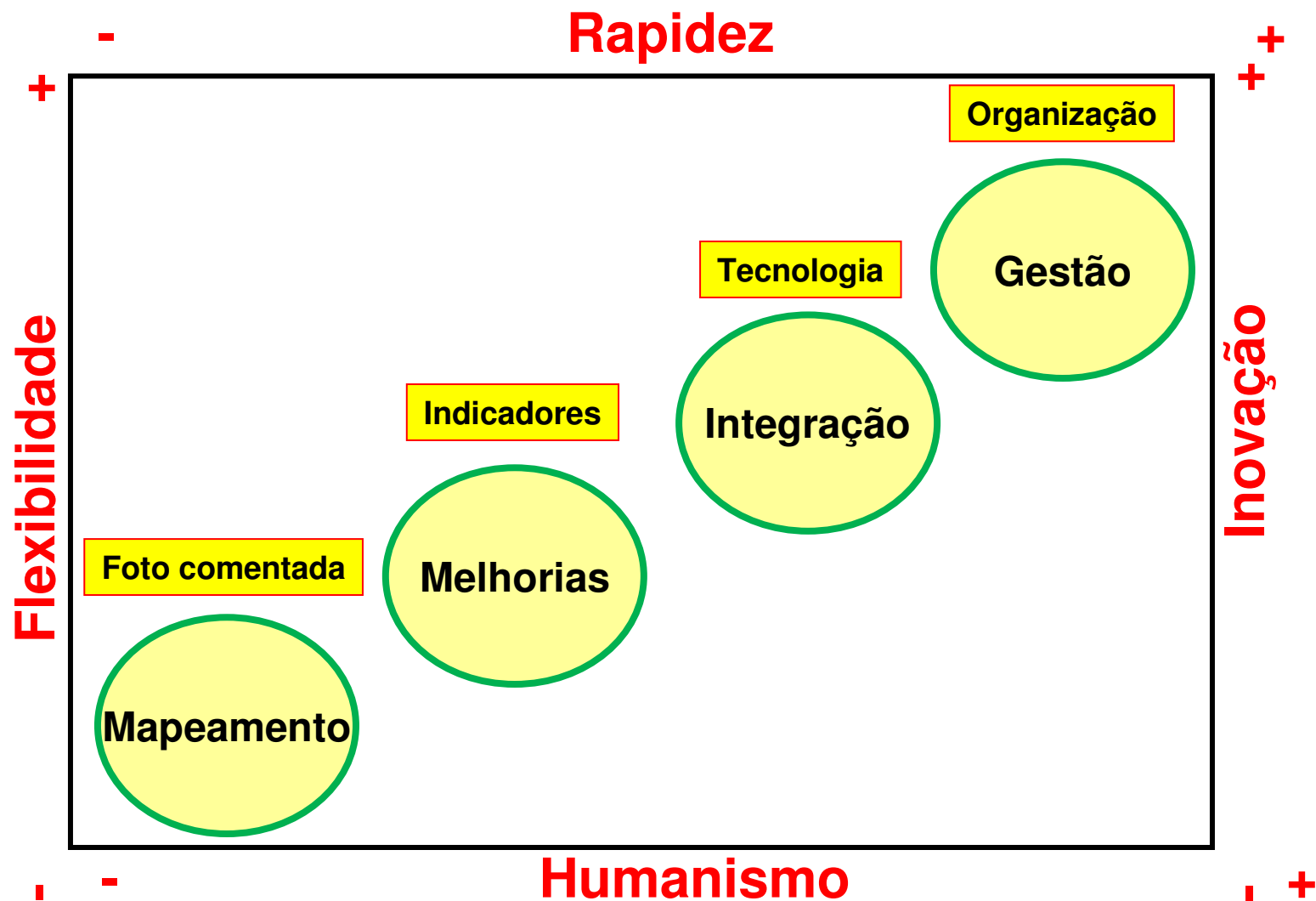
Como um dos objetivos principais da gestão orientada por processo é o de transferir a tomada de decisões tanto quanto possível para os níveis inferiores, através da concessão de autonomia às equipes; isto deve resultar em **maior comprometimento dos colaboradores e melhoria de indicadores de performance** ou seja bom para a pessoa e bom para a empresa.

7. Barreiras na Implementação

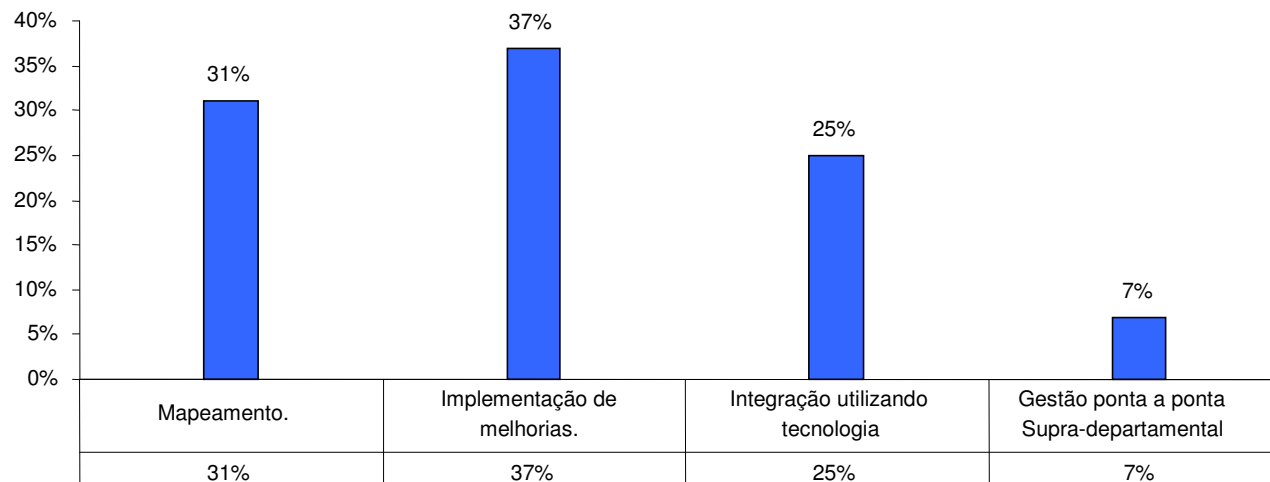


- Barreira financeira não é a mais relevante
- Cuidados com sensibilização e treinamento são sub-estimados
- Barreiras políticas aparecem por descuido com a busca de consenso sobre como conduzir o projeto e o papel de cada responsável
- Change management reduz sensivelmente as barreiras comportamentais
- Tecnologia como barreira para implementação é motivo para reflexão

8. Níveis de Maturidade

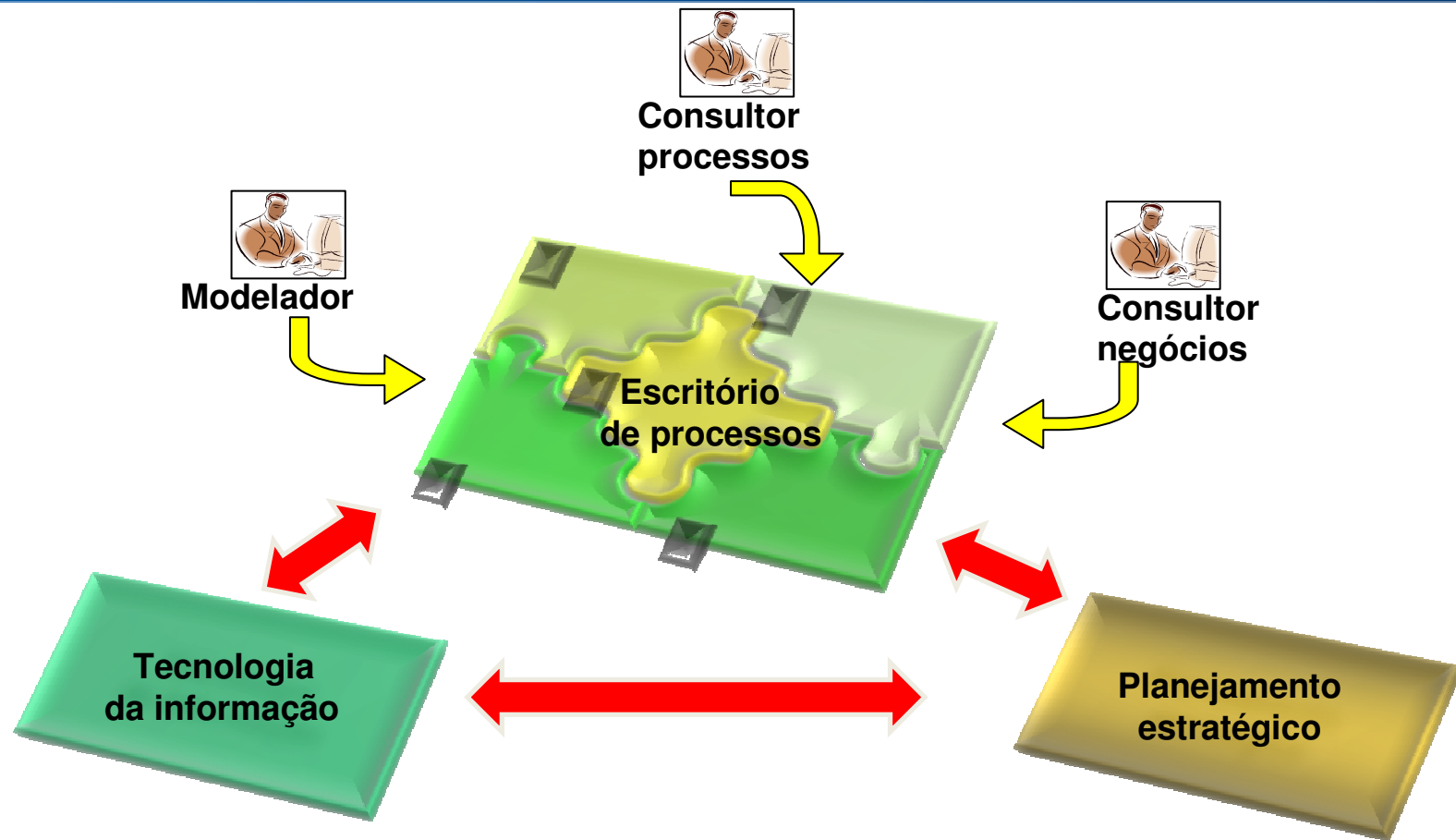


8. Níveis de Maturidade



- O maior percentual é de implementação de melhorias - ADR
- Mapeamento ainda apresenta um percentual alto
- Tendência das empresas migrarem para os níveis superiores de maturidade
- Nos próximos 2 anos as empresas deverão buscar a gestão ponta-a-ponta

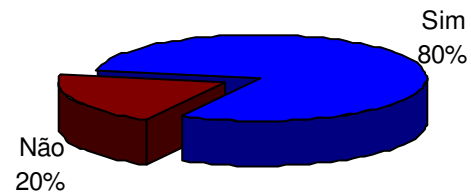
9. Estrutura Organizacional Dedicada a Processos



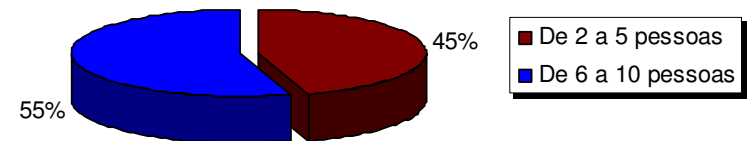
O “Escritório de Processos” é a unidade organizacional que assume as atividades necessárias à governança de processos, tais como repósitorio central, melhores práticas, biblioteca de benchmarks e indicadores, help desk interno, treinamento, entre outros.

9. Estrutura Organizacional Dedicada a Processos

Existe unidade organizacional que cuida de processos na empresa

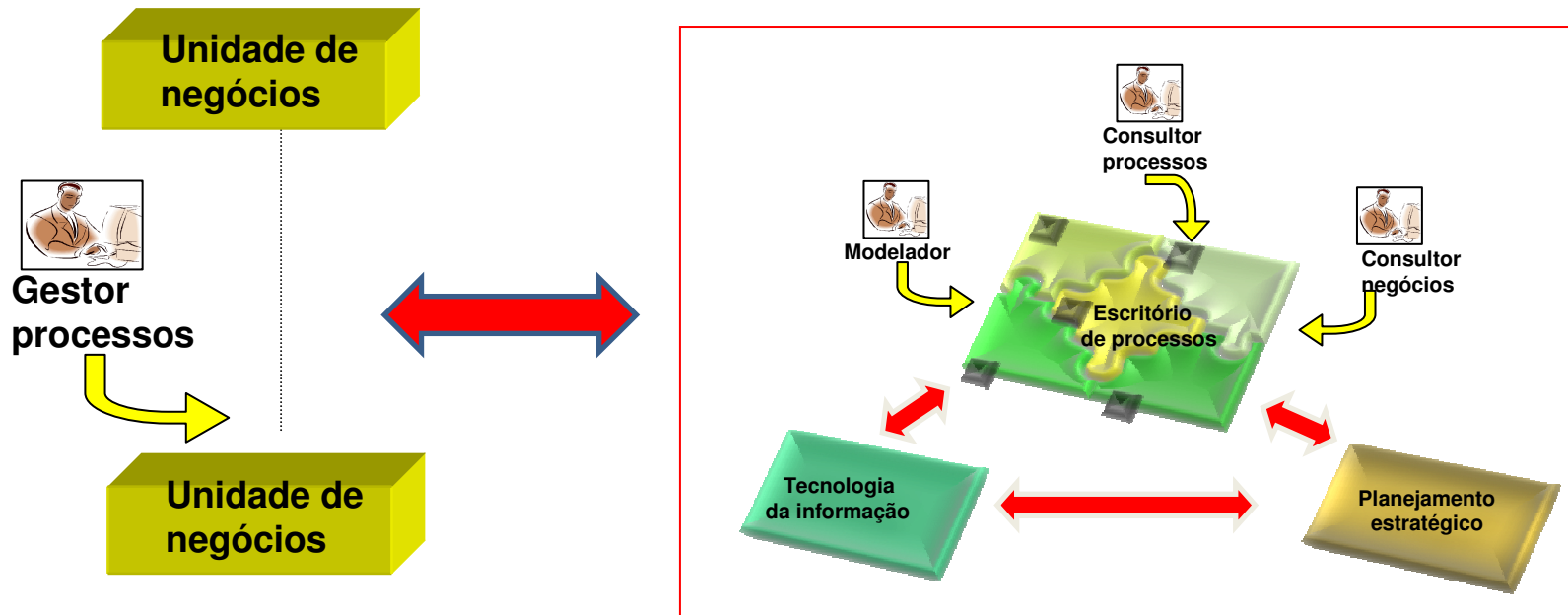


Número de pessoas na equipe



- As atividades de processos foram incorporadas formalmente às estruturas organizacionais
- O número de pessoas dedicadas ao assunto está de acordo ao porte das empresas pesquisadas
- O conceito do escritório de processos aparece com tendência crescente, com as primeiras implantações em andamento

10. Gestores e Indicadores de Processos

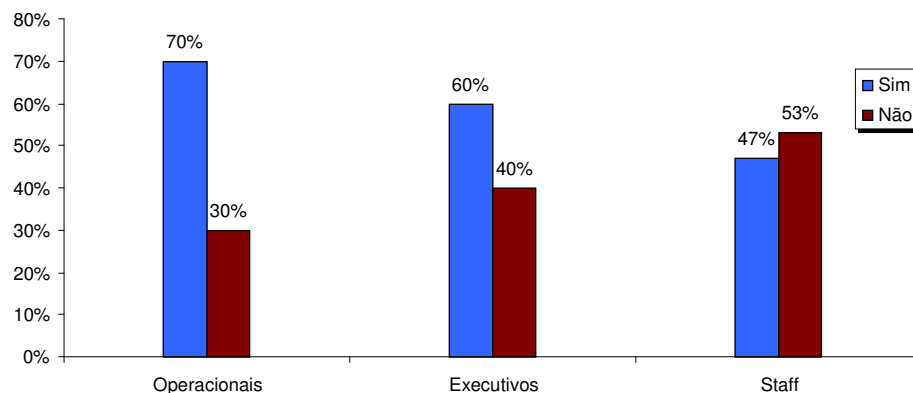


O Gestor de Processos deve assumir **direitos e obrigações** na sua tarefa de responder pela performance de um processo supra departamental. Na prática se recomenda que exista a figura do **gestor operacional** suportada também por um **gestor a nível executivo**.

Tanto ele quanto a equipe do processo devem ter parte de sua **remuneração variável** atrelada aos indicadores supradepartamentais.

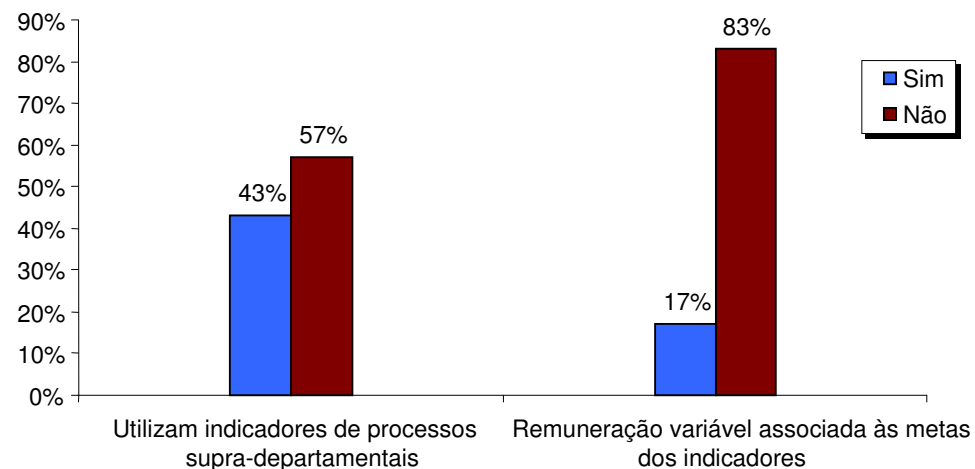
10. Gestores e Indicadores de Processos

Gestores de Processos

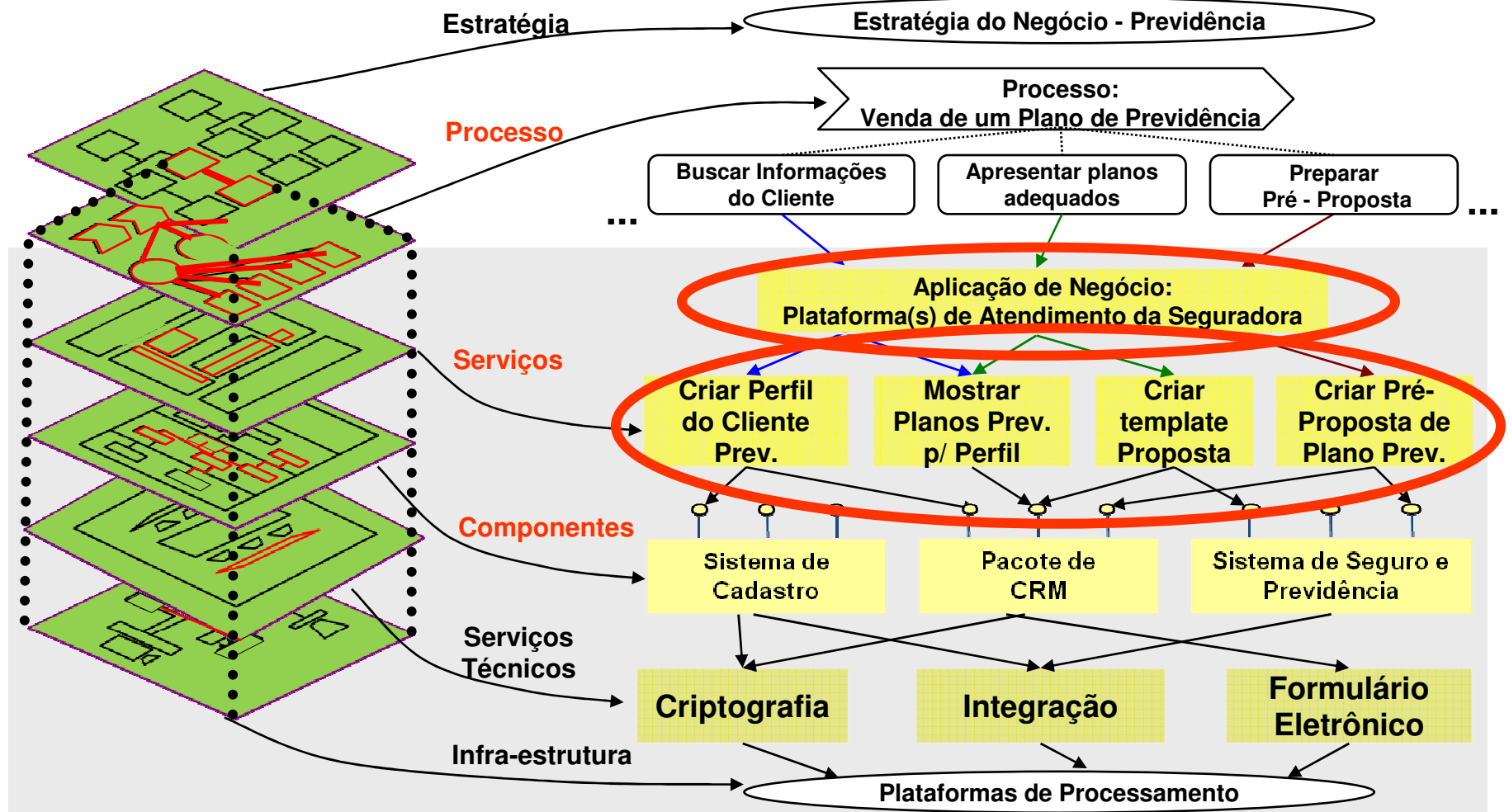


- O número de gestores supera as nossas expectativas.
- Mostra a intenção das empresas em continuar evoluindo no assunto

- Menos da metade utilizam indicadores ponta a ponta
- Menos ainda associam a remuneração variável aos indicadores
- Indicações fortes que as empresas ainda evoluirão na avaliação de pessoal

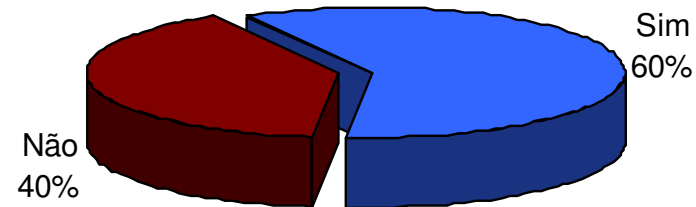


11. Processos como pré-Requisito para Desenvolvimento de TI



SOA - Software Oriented Architecture nada mais é do que a mudança no uso da tecnologia, de funcional para processos.

11. Processos como pré-Requisito para Desenvolvimento de TI



Ainda é observado um bom grau de dissociação entre requisitos de automação da operação e a elaboração / implantação de sistemas

12. Melhoria de Performance devido à Gestão de Processos

Primeira etapa: antes do mapeamento

Macro Processo	Ia	Ir	Io	Ben	Inv	ROI 1
1						
2						
...						
n						

Ia: indicadores de performance atuais
Ir: indicadores de performance referenciais
Io: indicadores de performance objetivos
Ben: benefícios
Inv: investimentos

Benchmarking

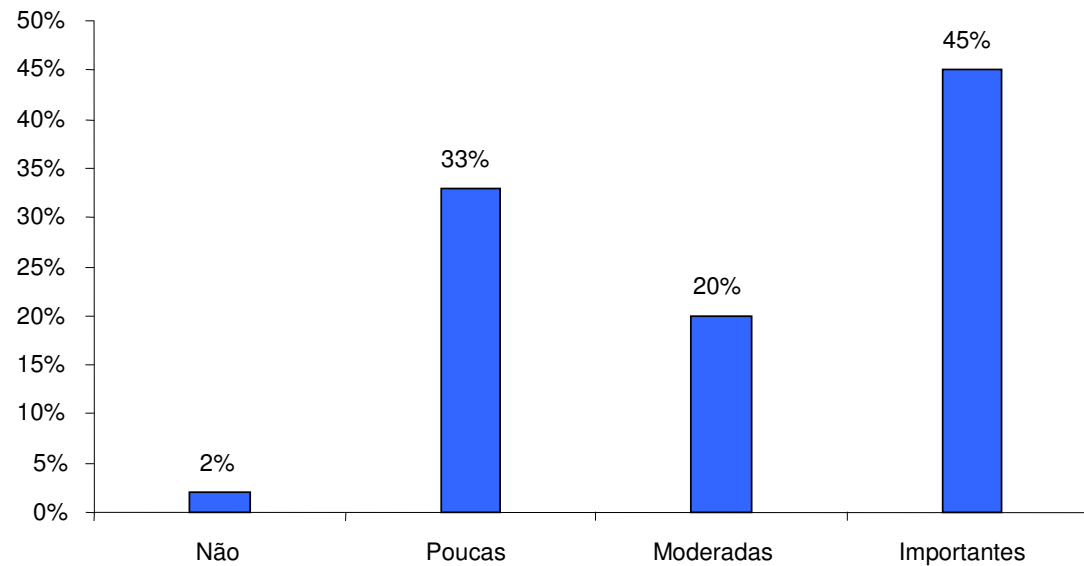
Segunda etapa: após o mapeamento

Processo	(-)Ati	(-)Ret	(+)Par	(-)Rec	(+)Qua	(+)Pad
1						
n						
1						
n						
1						
n						
1						
n						
				ROI 2		

Tempo de ciclo
 Horas de recurso
 Valores financeiros

Quatro ações e seis vetores

12. Melhoria de Performance devido à Gestão de Processos



- Os números confirmam a expectativa que os resultados são sensivelmente impactados pela gestão de processos
- Quando é realizado apenas o mapeamento de processos, a melhoria de performance é pequena e ocorre com a padronização das atividades

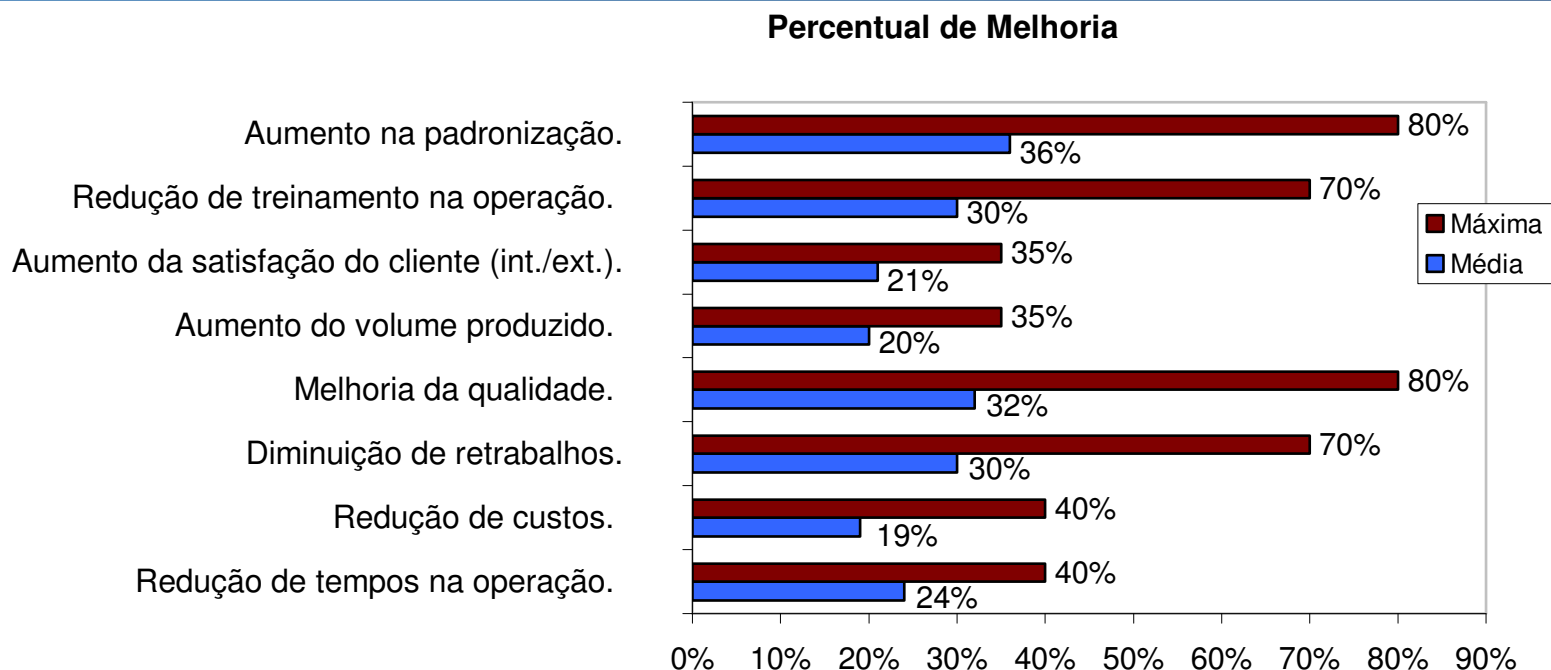
13. Tipos de Benefícios

Os benefícios que se atinge ao se conceder maior atenção aos processos tem como causas a **maior qualidade com que as tarefas são desempenhadas** devido ao maior comprometimento dos participantes. Normalmente isto se traduz com diminuição de retrabalhos, de treinamento, de tempos e custos, além de um aumento na transparência que requisita esforços menores de controle.

Redução dos custos dos processos	10 - 15 %
Aumento da qualidade dos processos	20 - 30 %
Redução dos tempos dos processos	10 - 30 %
Redução do tempo de aprendizado / custos de treinamento	10 - 30 %
Redução no número de chamados de suporte	15- 30 %
Redução no volume de reclamações de clientes	20 - 30 %
Aumento da precisão na elaboração de forecasting	15 - 30 %

Fonte: IDS Scheer AG 2006

13. Tipos de Benefícios



- A diferença entre a média apresentada e o pico de melhoria deixa em aberto a questão: Até onde é possível melhorar com gestão de processos?
- É importante considerar que a média internacional é de 20% e o pico de melhoria é de 30%
- O que temos observado é que as empresas que conseguiram superar as barreiras culturais para a implementação atingiram mais plenamente seus objetivos.