

## Como Processos Criam Valor?

Eu comecei este *Advisor* há um mês. Li um artigo sobre processos e valor que pensei estar inadequado e decidi ver se eu poderia disponibilizar uma descrição mais clara e compreensível. Na semana passada eu estava suficientemente feliz com o resultado, pois o artigo possuía 15 páginas. Minha regra para aconselhamento é focar em um tópico e tentar mantê-lo em até 4 páginas. Algumas vezes eu falho, mas raramente ultrapasso muito. Então, decidi publicar neste *advisor* um resumo de como processos criam valor, e publicar a versão completa como um artigo em Fevereiro.

Historicamente, teorias de como processos criam valor tem dependido de duas ideias principais.

- Primeiro, existe a ideia de que um conjunto de atividades cria um produto que é valorizado pelo cliente. (O fato de que uma companhia valoriza um produto é irrelevante se os consumidores não valorizam o produto suficientemente para comprá-lo.) Isto é frequentemente associado com a ideia de Cadeia de Valor de Porter – e é normalmente representado através de uma seta que gera um produto.
- Segundo, existe a ideia de que cada atividade na cadeia de valor pode ou não agrega valor ao produto final. Esta ideia gera problemas porque organizações possuem processos de apoio que os clientes não valorizam – como contabilidade e manutenção predial. Usuários das técnicas de LEAN lidam com isto falando sobre MUDA1 – atividades que agregam valor e atividades que não agregam valor, mas são necessárias, e MUDA2 – atividades que não agregam valor, não são necessárias e deveriam ser eliminadas.

Nenhuma das ideias está totalmente errada. Uma teoria atual sobre o valor dos processos precisa levar em consideração o fato de que um número significativo de organizações não está gerando produtos. Estão, ao invés disso, fornecendo serviços aos clientes. Em uma organização baseada em serviços, o cliente interage com o processo de diferentes maneiras e cada interação contribui para uma percepção de valor entregue ao cliente. Além disso, organizações também precisam entregar valor para outras partes envolvidas no negócio (*os demais stakeholders*). Os acionistas precisam sentir que estão recebendo valor sobre o capital investido, os órgãos reguladores governamentais precisam sentir que a organização está em conformidade com as normas de meio ambiente e segurança e com a legislação fiscal e tributária.

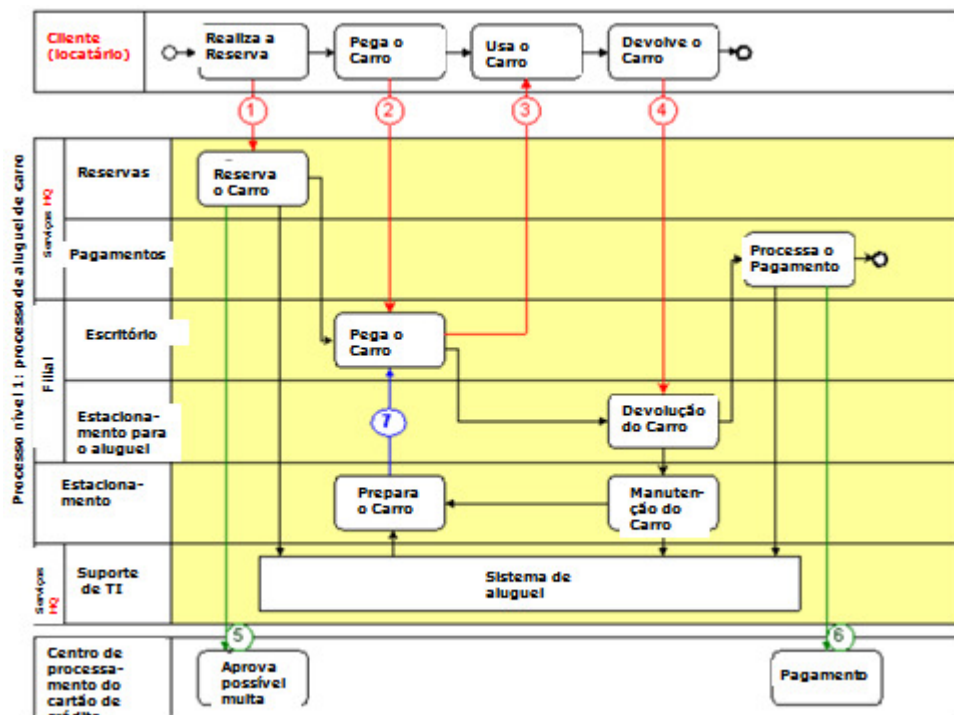
Desta forma, o que é necessário para uma moderna teoria de valor de processos?

- Primeiro, tem que levar em consideração o fato que, hoje, clientes interagem com os processos de uma organização em diferentes momentos. Não se pode

simplesmente determinar o custo de se produzir um produto – precisa-se determinar o custo para entregar todo o serviço e entender o custo e o valor criado por cada interação do cliente com o processo.

- Segundo, nós precisamos decidir quantos *stakeholders* queremos monitorar. Obviamente, nós poderíamos simplesmente monitorar o valor do processo do ponto de vista do cliente. Esta é uma abordagem baseada na visão de Porter. Contudo, temos cada vez mais um reconhecimento de que precisamos monitorar o valor gerado pelo processo para cada um de seus múltiplos *stakeholders*. Claro que o principal *stakeholder* ainda é o cliente. Contudo, se você não pode proporcionar um serviço desejável porque não consegue encontrar e reter empregados chave ou não está produzindo retornos adequados para os acionistas, você provavelmente encontrará problemas que poderão levá-lo à falência. Qualquer modelo moderno de valor dos processos deve ser projetado para monitorar como é criado o valor para atender as demandas dos múltiplos *stakeholders*.
- Terceiro, precisamos de um modelo que defina como atividades ou subprocessos internos produzem valor. Sem este modelo, não podemos decidir qual subprocesso ou atividade deve ser mantida, redesenhada ou eliminada.

Observe como um modelo BPMN *em raias* nos ajuda a definir interações nos serviços. A figura 1 mostra um processo de aluguel de carro. O diagrama mostra as atividades dos clientes (acima), o processo da locadora de carro (área em amarelo no centro) e , o processo de apoio (abaixo):



**Figura 1:** Um diagrama de um processo de Aluguel de Carro

Primeiramente, deve-se observar como o processo de um serviço é representado em um diagrama *em raias*. Ao contrário de um fluxo de valor por setas, não há insinuações de que a meta do processo é gerar um resultado único. Ao situar a raia dos clientes no topo e demonstrar como as diversas atividades que formam o processo de aluguel de carros interagem com o processo dos clientes, podemos ver instantaneamente todos os diferentes pontos de interações entre o processo de Aluguel do Carro e o cliente. Isto é, obviamente, um alto nível de detalhe do processo de aluguel de carro, mas que permite a identificação de quatro pontos diferentes onde o cliente e o processo se relacionam.

Em um processo de serviço, o serviço **é** o produto. Portanto, cada interação é parte do produto como um todo, e cada interação é uma oportunidade de agradar o cliente ou fazer o cliente se arrepender de fazer negócio com esta empresa. Não há um produto único para ser avaliado, como seria a avaliação da qualidade por amostras, feita em produtos manufaturados ao saírem da linha de produção.

Nos serviços, necessita-se avaliar cada interação para determinar a qualidade do serviço que está sendo entregue. Alguns podem dizer que avaliar a interação humana é muito subjetivo, mas seja bem vindo ao mundo dos serviços: avaliações das interações humanas podem e devem ser feitas. Por exemplo, um líder na rede de hotéis requer que os empregados cumprimentem os clientes sempre que os encontrarem no hotel. O hotel possui procedimentos por escrito definindo quando e como os cumprimentos devem ser realizados e os supervisores observam e registram como os empregados estão implementando os procedimentos de cumprimentos. Critérios subjetivos podem ser avaliados – apenas necessitam de um pouco mais de trabalho para determinar um bom modo de medir e registrar o desempenho.

Desta forma, uma rápida olhada na figura 1 nos fornece uma lista com no mínimo quatro interações com clientes que queremos monitorar quando procuramos determinar a qualidade da experiência do cliente. Podemos detalhar cada interação assim como os passos específicos que compõem a cada uma. Por exemplo, podemos avaliar o subprocesso do retorno do carro. Quanto tempo leva? O que é necessário do cliente? Quais são as atitudes tomadas com os clientes atrasados para voos? Muitos passos e várias interações humanas determinam se no final os clientes sentem que o subprocesso de retorno do carro é eficiente e agradável ou não.

Embora não tenhamos tentado mostrar todos os subprocessos no diagrama, precisa-se rastrear todas as interfaces existentes entre o processo em detalhe e as atividades de outros *stakeholders*. Neste caso, mostramos um parceiro da organização, um terceiro prestador de serviços de crédito com que a empresa de aluguel de carros trabalha. A companhia de aluguel de carros paga pelo serviço, e

espera serviços eficientes do processador de cartão de crédito; portanto, cada um cria valor para o outro. De modo similar, podemos mostrar uma agência governamental e o pagamento nas transações do aluguel, ou podemos mostrar o fluxo de dinheiro deste processo para outros processos e finalmente para o dono da franchise e seus sócios. Cada uma das atividades existentes ao longo do fluxo - liderada por diferentes *stakeholders* - adiciona próprio valor para o sucesso geral do processo de aluguel de carros. (Em essência, quando pensar nisto, MUDA1 desaparece, e cada atividade ou agrega valor ao stakeholder, ou não é necessária e deve ser eliminada.)

Finalmente, a figura 1 nos permite analisar mais um aspecto de valor – a criação de valor por atividades ou processos internos. Queremos saber, por exemplo, como a preparação do carro contribui para o valor do processo de Aluguel do Carro. Neste caso devemos voltar no último valor, aquele que é entregue ao cliente final. Ao alugar um carro, o cliente espera este esteja limpo e em boas condições de operação. Se o carro for entregue ao cliente com latas de refrigerante no banco traseiro e vidros elétricos que não funcionam perfeitamente, o cliente não ficará satisfeito. Se oferecermos ao cliente um carro que não foi limpo apropriadamente ou com um grande defeito que não foi percebido durante a manutenção, então os processos fracassaram para adicionar o valor que esperávamos. E ainda, se o funcionário do check-in percebeu que o carro estava sujo por dentro e as janelas não estavam funcionando quando o carro foi devolvido, ele inseriu estas informações no sistema de controle e o problema não foi corrigido antes do próximo aluguel, então devemos examinar o sistema de subprocessos de TI e de garagem para determinar qual deles fracassou ao entregar o valor esperado.

Definir como processos geram valor não é fácil, mas é possível. Começa com a determinação de cada um dos *stakeholders* dentro do processo, definindo uma proposição de valor a ser entregue e os meios de interação envolvidos. Isto gera uma variedade de diferentes resultados que necessitam ser mensurados. Uma alternativa neste caso envolve a construção de um sistema de *scorecard* que ajude a quantificar o valor criado (para cada *stakeholder*), promovendo o alinhamento entre cadeia de valor, subprocessos e atividades, proporcionando, ainda, um bom modo para avaliação do desempenho de gestores de processos específicos.

# BPM 360°

## OBJETIVOS

Identificar, traduzir e disseminar conteúdos de alta qualidade em BPM do mundo para o Brasil, a partir de um grupo de patrocinadores.

- Estabelecer parcerias com instituições reconhecidas internacionalmente para disponibilização de conteúdos em BPM para a tradução na língua portuguesa;
- Criar um ambiente para debate do estágio atual de BPM no Brasil, identificando oportunidades de aperfeiçoamento dos métodos adotados.

## COMO FUNCIONA?



## A REDE DE EMPRESAS PATROCINADORAS

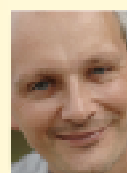
- A verba de patrocínio será utilizada exclusivamente para a tradução dos conteúdos;
- A logomarca dos patrocinadores será divulgada tanto no Portal BPM 360° quanto nos conteúdos traduzidos em espaço denominado "Patrocinador Oficial";
- Os patrocinadores terão o direito de priorizar os conteúdos a serem traduzidos em conjunto com os organizadores nacionais e internacionais;
- Todos os conteúdos traduzidos estarão disponíveis gratuitamente no Portal BPM 360°;
- Os primeiros acordos para a tradução de conteúdos já foram firmados com o Business Process Trends e o BPM Group da Queensland University of Technology;
- Debates periódicos serão promovidos com os patrocinadores para reflexão sobre o conhecimento gerado e documentados em coletâneas e livros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este projeto, de forma alguma, defende a simples adoção de benchmarkings internacionais, uma vez que a especificidade de nossa cultura e práticas organizacionais exige adaptações. Nossa premissa é ter como ponto de partida o conhecimento em gestão de processos já disponível ao redor do mundo. Nosso objetivo é desenvolver e adaptar este conhecimento às necessidades da comunidade brasileira de BPM.

## Organizadores

ALLO Group é uma consultoria especializada, líder em conceitos, métodos e resultados em BPM no Brasil.



**Michael Rossmann**

Consultor e Palestrante reconhecido internacionalmente com participações por mais de 10 anos. Autor de livros e artigos. Sócio e membro do Comitê Editorial de *Journal of Business Process Management*. Professor de Sistemas de Informação e Coordenador de curso de Engenharia de Informática (Universidade Tecnológica).

"É com satisfação que o BPM 360° está participando do desenvolvimento e expansão do BPM 360° Brasil. O Brasil é um país chave para o crescimento da Gestão de Processos de Negócio na América Latina e esperamos que os artigos e publicações do BPM 360° disseminados em português, estejam sendo lidos e debatidos para o avanço da comunidade dos diversos gestores praticantes do BPM no Brasil."



**Paul Harmon**

Reconhecido Palestrante, Autor, Consultor e Intermediário e planejador em BPM. Coordenador do BLP - Executive Analysis de Negócios do BPTrends. Coordenador, Diretor de Tecnologia e Consultor Chief de BPM Trends Associações.

## Apoio



## Provedores de Conhecimento



BPTrends é a mais abrangente e especializada fonte de conhecimento em Gestão de Processos de Negócio, dedicada a estudar e publicar o resultado.

Equipe de Inteligência fornece análises e opiniões sobre tendências, desafios e melhores práticas relacionadas a todos os aspectos do mundo BPM. Com mais de 12 milhões de membros, BPTrends é a maior comunidade de profissionais de processos de negócios do mundo.

O BPM Group do QUT é um dos grupos de pesquisa em BPM que mais cresce no mundo por concursos acadêmicas específicas, significativas pesquisas de pesquisas financiadas por parcerias além de relacionamentos importantes no mercado. Os membros do BPM Group do QUT estão entre os melhores e melhores autores em publicações relacionadas a processos em BPM no mundo.



Mais informações:  
[www.bpm360.com.br](http://www.bpm360.com.br)

Rio de Janeiro

+55 (21) 2222-7191

São Paulo

+55 (11) 4063-0228

Brasília

+55 (61) 4063-5111

Fax: +55 (21) 2221-1344  
[contato@bpm360.com.br](mailto:contato@bpm360.com.br)