## IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GOVERNANÇA DE PROCESSOS EM UMA INDÚSTRIA DO RAMO DE CONFECÇÃO

Pedro Henrique Rabelo de Oliveira, (UFC)

phrabelo90@gmail.com

**Resumo**: A governança de processos representa o controle e a comunicação da gestão por processos dentro de uma organização, garantindo o bom desempenho dos processos, dos projetos de processo, da estratégia e o alinhamento destes entre si. Este trabalho tem como objetivo geral estruturar e implantar um modelo de governança de processos pautado nas boas práticas do mercado e nas referências da literatura para o atendimento de um objetivo estratégico em uma empresa de médio porte do ramo de confecção: a consolidação gradativa do modelo de gestão por processos. A principal entrega do projeto, o *Framework* de Governança de Processos, habilitou a empresa na continuidade do modelo, orientando os gestores na elaboração, condução e mensuração de ganhos de projetos estratégicos com foco nos processos interfuncionais. A arquitetura de processos passou a ser o instrumento de referência para a elaboração desses projetos, enquanto o método utilizado para o seu levantamento garantiu o alinhamento dos mesmos aos anseios estratégicos da organização e evitou que os resultados ficassem isolados dentro de uma área funcional.

**Palavras-chave**: arquitetura de processos, gestão por processos, governança de processos.

## 1. Introdução

O processo de integração global em cadeias de valor vem gerando mudanças profundas nos hábitos de consumo da sociedade. Pressões cada vez maiores por qualidade, diversidade e estilo somam-se à elevação dos custos logísticos e de energia, ao aumento do salário dos trabalhadores e aos riscos políticos, sociais e ambientais, criando bases para investimentos em tecnologia e gestão industrial (BRUNO, 2016).

Em um cenário de negócios onde a rápida capacidade de adaptação à geração de valor perceptível é sinônimo de competitividade, a abordagem *Business Process Management* (BPM), ou simplesmente, gestão por processos, tem sido tema recorrente nas discussões que apontam caminhos para a sustentabilidade empresarial no século XXI. O guia BPM CBOK (2013) aponta como benefícios da gestão por processos o foco nos resultados da organização, a clareza nos requisitos do ambiente de trabalho, a percepção de valor na realização das atividades e a capacidade de responder às mudanças de forma ágil.

Porém, de acordo com ABPMP Brasil (2015), apenas 15% das empresas entendem a necessidade de transformar processos ponta-a-ponta, com ganhos para a organização e para os clientes, e não de forma isolada em departamentos, como mostra o Gráfico 1:

Gráfico 1 – Maturidade das organizações em *Business Process Management*

## 

Fonte: ABPMP Brasil (2015)

Por que as empresas continuam se esforçando na execução de projetos de melhoria pontual? Brocke e Rosemann (2013), apontam dois dos principais motivos: falta de sistematização das práticas de BPM e falta de um *Framework* capaz de explicar como se realizam transformações de processos ponta-a-ponta. Em outras palavras, existe uma indefinição generalizada quanto às práticas da governança de processos.

Este trabalho tem como objetivo geral estruturar e implantar um modelo de governança de processos pautado nas boas práticas do mercado e nas referências da literatura para o atendimento de um objetivo estratégico em uma empresa de médio porte do ramo de confecção: a consolidação gradativa do modelo de gestão por processos.

Isto posto, propõe-se os seguintes objetivos específicos:

1. Elaborar um *Framework* capaz de comunicar as etapas que compõe o modelo de governança de processos;
2. Estruturar a arquitetura de processos (AP) da organização;
3. Aplicar um método para o desdobramento da estratégia para processos, definindo os processos da AP cuja intervenção contribui para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

## 2. Fundamentação Teórica

**2.1. Arquitetura de processos (AP)**

Toda organização – seja pública ou privada, existe para transformar materiais ou informações em produtos ou serviços. Isto acontece através de uma sequência de atividades que, progressivamente, agregam valor àqueles insumos, resultando em algo desejável pelos clientes. Esse conjunto de atividades (ou procedimentos) que toma uma entrada, adiciona valor e fornece uma saída, independentemente de quais ou quantas áreas funcionais participem é chamado processo de negócio (CAPOTE, 2011).

Michael Porter (1985) foi o primeiro a enfatizar o papel dos processos para alcançar vantagens competitivas (JESUS; MACIEIRA, 2014). Em seu livro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, ele introduz o conceito de Cadeia de Valor, uma descrição dos componentes básicos da operação de uma organização e do relacionamento entre eles capaz de proporcionar uma visão sistêmica do negócio na concretização de seus objetivos (ALENCAR; SOUZA, 2013). A Figura 1 esquematiza a estrutura genérica proposta pelo autor:

Figura 1 – Cadeia de Valor genérica de Porter

## 

Fonte: Porter *apud* Baldam, Valle e Rozenfeld (2014)

Partindo da Cadeia de Valor, a arquitetura de processos (AP) é o instrumento que permite à organização identificar como seus objetivos estratégicos estão conectados aos recursos da empresa e ao trabalho realizado pelas pessoas no dia-a-dia da operação (BPM CBOK, 2013). Ela representa o desdobramento da Cadeia de Valor de forma hierarquizada, detalhada e organizada, onde estão identificados todos os processos organizacionais ou aqueles que estão sob o foco da empresa (LIMA, 2017). A Figura 2 representa a segmentação de uma arquitetura de processos em níveis hierárquicos:

Figura 2 – Decomposição da arquitetura de processos

## http://iprocess.com.br/wp-content/uploads/2014/03/Arquitetura-de-Processos.png

Fonte: iProcess (2017)

Nas últimas décadas, foram desenvolvidos diversos modelos de referência que articulam um conjunto de boas práticas e oferecem um *kit* inicial ou um ponto de comparação para as organizações que desejam um método consistente na elaboração de sua AP (BROCKE; ROSEMANN, 2013). A seguir, são apresentados os dois modelos de interesse deste trabalho, PCF e SCOR que, segundo Amarilla e Iarozinski Neto (2015), são também os mais utilizados na elaboração de arquiteturas de processos.

**2.1.1. *Process Classification Framework* (PCF)**

Desenvolvido pela *American Productivity & Quality Center* (APQC), o *Process Classification Framework* (PCF) envolveu mais de 80 empresas focadas na criação de uma linguagem comum e na organização do conhecimento (AMARILLA; IAROZINSKINETO, 2015).

A APQC disponibiliza modelos de referência (PCF’s) específicos para 18 segmentos da indústria e serviços (aeroespacial, automotivo, bancário, saúde, petrolífero, varejo etc.) e um modelo genérico (*Cross-industry* PCF) contendo uma taxonomia de processos de negócio interfuncionais. Segundo BPM CBOK (2013), neste modelo, são apresentas 13 categorias de processos divididas entre processos de operação, associados à concepção e à entrega de produtos e serviços, e processos de suporte e gestão, que não geram diretamente valor para o cliente, mas podem ser estratégicos para a organização, na medida em que aumentam sua capacidade de realizar com eficiência os processos operacionais. A Figura 3 ilustra o modelo genérico PCF:

Figura 3 – Modelo *Cross-industry* PCF

## 

Fonte: APQC *apud* Amarilla e Iarozinski Neto (2015)

**2.1.2. *Supply Chain Operations Reference* (SCOR)**

Segundo Brocke e Rosemann (2013), o *Supply Chain Operations Reference* (SCOR), desenvolvido pelo *Supply Chain Council* (SCC)*,* é o modelo de referência mais longo do ponto de vista de processos ponta-a-ponta, pois examina todo o trabalho em uma cadeia de processos conectados, do fornecedor do fornecedor ao cliente do cliente, entre e dentro das empresas. Por essa razão, é amplamente utilizado por empresas que enfrentam desafios logísticos, especialmente entre múltiplos parceiros.

De acordo com BPM CBOK (2013), a estrutura de processos do SCOR é dividida em cinco grupos: planejar, suprir, fazer, entregar e retornar, que formam o primeiro nível da arquitetura de processos. Cada um desses grupos subdivide-se em menores níveis de detalhes para auxiliar na modelagem de atividades da cadeia de suprimentos e é suportado por indicadores de desempenho de processos (PPI’s).

Quanto à decomposição hierárquica de processos, o SCOR organiza-se em três níveis genéricos e um quarto nível específico (do negócio), como esquematizado na Figura 4:

Figura 4 – Níveis de processo SCOR

## 

Fonte: *Supply Chain Council* *apud* Donadel *et al.* (2006)

**2.2. Governança de processos**

## “Genericamente definida, governança é uma abordagem estruturada para a tomada de decisão e definição dos meios pelos quais as decisões serão (ou não) implementadas” (BPM CBOK, 2013, p. 316). Segundo Barros (2009 apud Jesus e Macieira, 2014), a governança de processos diz respeito à definição de diretrizes e regras para a condução das ações de gestão orientada por processos e à consequente determi­nação das responsabilidades e das autoridades.

O guia BPM CBOK (2013) salienta, entretanto, que não existe uma abordagem padrão suficientemente difundida para estruturar uma governança de processos, nem tão pouco um consenso entre autores sobre sua definição.

A seguir, serão apresentadas as três principais abordagens que fundamentaram a elaboração do *Framework* de governança de processos na empresa que é objeto deste trabalho.

**2.2.1. Jeston & Nelis (2008)**

Os autores colocam a Governança de Processos como uma das dimensões de um *Framework* cujo objetivo é servir de roteiro para a viabilização e implantação da gestão por processos. Além da governança, a estratégia, a execução de processos, a execução de projetos, a performance de processos, a capacitação de pessoas, a tecnologia da informação e a liderança em processos constituem o *Framework* de Jeston & Nelis, que pode ser visto na Figura 5:

Figura 5 – *Framework* de gestão por processos de Jeston & Nelis

## 

Fonte: Jeston & Nelis *apud* EloGroup (2009)

**2.2.2. Korhone (2007)**

O modelo de governança de Korhonen possui quatro elementos funcionais definidos em sua estrutura: o Comitê de Processos, o Escritório de Processos, os Gestores de Processos e os Projetos de Transformação de Processo. Juntos, eles garantem a coordenação das iniciativas de processo entre as áreas funcionais da organização e o alinhamento entre estratégia organizacional e os esforços de processos.

A Figura 6 sintetiza o modelo de governança proposto pelo autor:

Figura 6 – Governança de Korhone

## 

Fonte: Korhonen *apud* EloGroup (2009)

**2.2.3. Miers (2006)**

Em seu modelo *BPM Project Methodology*, o autor apresenta uma metodologia fortemente inclinada à gestão de projetos e processos nas organizações, de modo que suas proposições são restritas às intervenções de melhoria em um determinado processo. A governança de processos proposta por Miers é apresentada na Figura 7:

Figura 7 – BPM *Project Methodology*

## 

Fonte: Miers *apud* EloGroup (2009)

## 3. Metodologia e Problemática

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, segundo Gil (1991 *apud* Silva e Menezes, 2001), este trabalho pode ser classificado como uma pesquisa-ação, pois o autor do trabalho envolve-se de forma participativa na concepção e execução da resolução para o problema abordado que, neste caso, trata-se da implantação da governança de processos na empresa H, como será tratada neste artigo.

A empresa H atua no setor de moda íntima feminina, possuindo em seu catálogo itens que vão desde lingeries até cosméticos e acessórios, passando por *beachwear* (moda praia) e *homewear* (pijamas). Assim como boa parte das empresas do setor de confecção, a empresa H administra todo o ciclo do produto, desde o nascimento até a venda ao consumidor final. A figura 8 descreve este fluxo:

Figura 8 – Ciclo do produto na empresa H

## 

Fonte: Autor

Trata-se de uma empresa familiar de médio porte que carrega fortes traços desse tipo de negócio. Tais atributos ficam bastante evidentes na maneira como os processos são estruturados (de modo funcional, departamentalizado) e como a gestão é conduzida.

O planejamento estratégico é divido em três etapas:

* Na primeira, são definidos objetivos de prazo anual com base nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC): aprendizagem/crescimento, processos internos, mercado e finanças, compondo o mapa estratégico do período;
* A segunda etapa inicia com a análise de ambiente, que consiste na aplicação de uma ferramenta SWOT (*Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, *Threats*) para a identificação de fatores internos e externos que beneficiam e prejudicam o desempenho do negócio: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Estes elementos são, então, “cruzados” para a definição de iniciativas de melhoria que potencializem (no caso dos elementos positivos) ou mitiguem (no caso dos elementos negativos) estes fatores. Forças x oportunidades geram iniciativas de alavancagem; ameaças x forças geram iniciativas de confronto; oportunidades x fraquezas geram iniciativas de reforço e ameaças x fraquezas geram iniciativas de defesa;
* A última etapa consiste na elaboração dos planos de ação e a definição dos indicadores de desempenho das ações oriundas do desdobramento SWOT a serem acompanhados pelo Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) ao longo do ano.

Deste método tradicional, cabe destacar a desconexão absoluta entre as iniciativas de melhoria e os objetivos definidos no mapa estratégico, tornando evidente que as primeiras não são orientadas pela estratégia do negócio.

O mapa estratégico contendo os objetivos para o ano de 2017 refletiu os principais problemas que a empresa vinha enfrentando no último biênio: custo elevado com estoque, altas taxas de devolução de peças, baixa assertividade na previsão de demanda e queda no faturamento. Com exceção do último, consequência da crise que assola o país, todos os problemas tem como causa-raiz a ineficiência em processos e a falta de foco da gestão nas expectativas dos clientes. Este entendimento resultou na criação de um objetivo estratégico que motivasse a transição gradativa do modelo de gestão funcional para o modelo de gestão com foco em processos.

Fundamentado em conhecimentos acerca de gestão por processos, o comitê multifuncional designado para a apresentação da proposta estabeleceu um cronograma para o planejamento, estruturação e implantação da governança de processos. As fases e entregas do projeto podem ser visualizadas na Figura 9:

Figura 9 – Projeto de implantação da governança de processos na empresa H

## 

Fonte: Autor

**4. Fase zero - Planejamento**

A fase de planejamento, chamada fase zero por não apresentar entregas palpáveis (fins), mas a formalização do próprio projeto, estabeleceu diretrizes para a condução da governança de processos. Com base em modelos praticados pelo mercado e coletados através de *benchmarking*, o comitê definiu três elementos-chave na configuração da governança de processos: projetos, indicadores e estratégia.

Dada a maturidade do Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) na condução de trabalhos de modelagem e padronização de processos funcionais, geralmente a nível de atividade ou tarefa, decidiu-se que esta seria a primeira prática a ser alterada. Assim, a implantação da governança de processos partiria do princípio de que é necessário abandonar o viés documental e evoluir, gradativamente, para um modelo de gestão pautado na condução de projetos de impacto estratégico. Três diretrizes conduziriam a gestão de projetos:

1. O ativo a ser transformado em um projeto não deve ser uma unidade ou sistema, mas o processo;
2. A ideia de melhoria não deve focar apenas na otimização dos fluxos, mas também em sistemas, regras de negócio, organização, pessoas e experiência do cliente;
3. O projeto não deve focar em implementar somente a transformação, mas capacitar os gestores para sustentá-la.

Como sugerido pelo modelo de referência SCOR, deliberou-se que o segundo elemento-chave na construção da governança de processos seriam os indicadores de desempenho de processo (PPI), a serem definidos durante os projetos de processos. Os PPI’s não substituiriam os indicadores de desempenho funcionais, mas os resultados destes deveriam visar e refletir no resultado do PPI, obedecendo as seguintes diretrizes:

1. Os indicadores de desempenho de processo devem monitorar o alcance de metas compartilhadas que materializam as expectativas dos clientes e não o alcance das metas de uma unidade funcional e suas atribuições;
2. As reuniões das unidades de negócio com foco na conformidade da execução e no controle de desvios individuais de desempenho devem ser substituídas por reuniões táticas de gestão dos processos ponta-a-ponta;
3. Os padrões associados aos processos não devem ser revisados de forma reativa, mas manter-se atualizados e consultados por executores e gestores de processo.

Ainda restava definir condutas diretivas para o alinhamento dos projetos e, consequentemente, dos PPI’s à estratégia da empresa. O terceiro elemento-chave na construção da governança de processos, oportfólio de projetos processos, deveria ser fruto direto da definição dos objetivos estratégicos e estes, sua razão de existir. As práticas a seguir orientam a construção do portfólio de projetos:

1. Os projetos de processo devem ser desdobrados do plano estratégico e integrados ao portfólio corporativo de projetos;
2. O portfólio corporativo de projetos deve ser filtrado para a composição do portfólio de projetos priorizados;
3. As metas de processo devem ser vinculadas à estratégia;
4. A arquitetura de processos deve ser adotada como instrumento efetivo na execução da estratégia.

**5. Fase I – Estruturação**

**5.1. Elaboração do *Framework* de governança de processos**

Definidas as dez diretrizes que orientariam a governança de processos, o comitê dedicou-se a elaboração dos elementos que a viabilizam: o *Framework* de governança de processos e a arquitetura de processos da organização.

Como orientam as abordagens sobre governança de diversos autores da literatura de processos, o *Framework* deveria ser capaz de comunicar de forma clara e pragmática os elementos-chave da governança de processos. Entendeu-se que, embora fossem independentes em termos de concepção (é possível haver projetos sendo executados fora de um portfólio estratégico, bem como indicadores de um processo sendo medidos e acompanhados sem a pré-existência de projetos), os elementos “impulsionavam” uns aos outros.

Com base neste entendimento, cada elemento passou a ser encarado como um ciclo. Após analisar vários modelos, o comitê identificou que o *Framework* proposto por Projeler (2014) ia ao encontro dos seus objetivos. Inspirado naquele modelo, propôs-se o “*Framework* de Governança de Processos” da empresa H, representado na Figura 10:

Figura 10 – *Framework* de Governança de Processos da empresa H

## 

Fonte: Autor

Com o intuito de concentrar esforços na entrega principal, o comitê optou por não detalhar minunciosamente, neste momento, o fluxo competente a cada ciclo. Sobre os ciclos que compõe o *Framework* de Governança de Processos, segue as principais considerações:

* O ciclo verde, chamado **Desdobramento da Estratégia para Processos** visa a capturar os anseios estratégicos da organização (abordagem *top-down*) e as demandasadvindas da experiência operacional das unidades (abordagem *bottom-up)* a fim construir um portfólio de projetos de processos. Conforme a última diretriz, utiliza-se a Cadeia de Valor como o instrumento de referência para realizar o alinhamento entre essas duas abordagens;
* Cada processo é executado como projeto no **Ciclo BPR** (*Business Process Reengineering*) ou Ciclo de Transformação, representado no *Framework* pelo ciclo azul, externo. Os projetos de processo (também chamados projetos de transformação de processo) almejam grandes saltos de desempenho para processos que estão apresentando resultados abaixo do esperado, demandando alto investimento em aquisição/manutenção de sistema de informação e aplicação de treinamentos, envolvendo maiores riscos, alta quantidade de atores e, possivelmente, maior necessidade de interlocução política;
* Os novos processos implementados são assistidos, ajustados, monitorados e controlados no ciclo laranja, o **Ciclo BPI** (*Business Process Improvement*) ou Ciclo de Manutenção, que faz uso das ferramentas PDCA (*Plan*, *Do*, *Check*, *Act*) e SDCA (*Standardize*, *Do*, *Check*, *Act*) para a sustentação do desempenho do processo e a promoção da cultura de melhoria contínua. A etapa propõe, ainda, a denominação de um responsável por manter tais mecanismos em ação. Este papel é atribuído ao Líder de Processo.

A partir da experiência do dia-a-dia, novas demandas de melhoria viriam à tona, sugerindo a necessidade de criação de novos projetos de processo e o reinicio do ciclo. Os processos candidatos a transformação precisariam, então, ser priorizados em detrimento do portfólio já em andamento.

**5.2. Elaboração da arquitetura de processos**

A elaboração da AP partiu de uma perspectiva *inside-out*, da qual às áreas funcionais competem processos internos que, corretamente agrupados, relacionados e hierarquizados, compõe a Cadeia de Valor da organização (perspectiva *outside-in*).

A partir do organograma, o comitê elencou oito grandes áreas da fábrica, encabeçadas pelas gerências funcionais, e uma gerência alocada na sede, a de Desenvolvimento do Produto, que mantinha relação direta com os principais processos da unidade:

* Desenvolvimento do Produto;
* Planejamento e Controle da Produção (PCP);
* Produção;
* Expedição;
* Qualidade;
* Gerência Administrativo-financeira;
* Recursos Humanos;
* Tecnologia da Informação.

Cada área assumiu a tarefa de mapear seus os processos internos e relacioná-los em uma tabela SIPOC (*Suppliers*, *Inputs*, *Processes*, *Outputs*, *Customers*) fornecida pelo comitê, que mediou as reuniões de *brainstorming* das áreas. A escolha da ferramenta SIPOC deu-se pela necessidade de definir os fornecedores, as entradas, as saídas e os clientes de cada processo, pois estas informações seria as referências do comitê para agrupá-los e estabelecer a relação entre eles. Um exemplo dessa construção, o SIPOC da Qualidade, pode ser visto na Figura 11:

Figura 11 – SIPOC do setor Qualidade

## 

Fonte: Autor

A partir da análise das tabelas SIPOC, o comitê identificou os pontos comuns nas entradas e saídas e traçou possíveis fluxos transversais que relacionavam de forma lógica os processos internos definidos pelas áreas. A figura 12 exemplifica dois destes fluxos:

Figura 12 – Exemplos de fluxos interfuncionais

## 

Fonte: Autor

Após identificar diversos processos interfuncionais, o comitê consultou o modelo de referência *Cross-industry* PCF para indexar, nomear, definir o escopo, hierarquizar e classificar cada processo, ajustando sempre que necessário ao nível de compreensão desejado pela empresa.

Restava compor um mapa que representasse bem a natureza e o papel de cada processo na geração de valor, ou seja, a forma como cada processo contribui para o alcance da missão da empresa. Baseado na lógica do modelo de referência SCOR, o comitê dividiu os processos principais (ou fins) em dois blocos, de entrega (logística direta) e retorno (logística reversa), mas optou por apresentar junto aos processos de nível 1, apenas no primeiro bloco, os processos do nível 2. Esta decisão deu-se por haver um entendimento comum de que o processo do primeiro nível era demasiadamente genérico. A composição final da arquitetura de processos da empresa H está representada na figura 13:

Figura 13 – Arquitetura de processos da empresa H

## 

Fonte: Autor

**6. Fase II – Implantação**

A última fase do projeto de implantação da governança de processos na empresa H corresponde ao desdobramento estratégico para processos, etapa prevista no ciclo verde do *Framework* de Governança de Processos desenvolvido na Fase I.

Como já citado, a matriz SWOT é o instrumento utilizado pela empresa no planejamento estratégico para o levantamento de iniciativas de melhoria. Aproveitando-se da experiência dos gestores no uso da ferramenta e reconhecendo seu potencial, o comitê decidiu mantê-la, porém, alterando seu foco de impacto: ao invés de desenvolver uma única matriz SWOT para a fábrica, cada gestor aplicaria a análise para sua área, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças daquele ambiente no contexto do negócio.

Cogitou-se, inicialmente, desenvolver a análise de ambiente por processos, entretanto, percebeu-se que as áreas ainda não compreendiam bem o escopo e o conceito de interfuncionalidade dos processos da AP, consciência que seria adquirida a partir da difusão dos conceitos de gestão por processos, no decorrer da implantação. Além disso, não haviam sido definidos, até então, os líderes de processo, papel que só passaria a existir formalmente após o primeiro ciclo de projetos, durante a etapa BPI, como previsto no *Framework* de Governança de Processos. A Figura 14 exemplifica a análise SWOT da função Expedição:

Figura 14 – Análise SWOT da Expedição

## 

Fonte: Autor

A partir da matriz SWOT, as áreas definiram estratégias de alavancagem, reforço, confronto e defesa para os itens identificados na análise de ambiente. O registro dessas iniciativas deu-se na matriz “Desdobramento SWOT por área”, conforme exemplifica a Figura 15:

Figura 15 – Desdobramento SWOT da Expedição

## 

Fonte: Autor

O desdobramento SWOT por área resultou em 70 iniciativas que deveriam ser priorizadas à luz da estratégia e concretizadas sob a forma de projetos de processos. Para garantir que as iniciativas priorizadas adequavam-se ao nível de projeto esperado para o ciclo BPR, foram medidos seu impacto nos objetivos estratégicos e o esforço para o alcance das mesmas. Assim, surgiu a necessidade de construir uma ferramenta que mensurasse concomitantemente o impacto (nos objetivos estratégicos) e o esforço (de cumprimento) das iniciativas de melhoria.

O esforço deveria levar em conta o tipo da melhoria, segundo os critérios definidos pelo comitê:

* Iniciativas de ALAVANCAGEM demandam baixo esforço, pois já se beneficiam de fatores positivos da área;
* Iniciativas de REFORÇO e CONFRONTO tem esforço médio, pois tanto são beneficiadas por fatores positivos quanto são dificultadas por fatores negativos da área
* Iniciativas de DEFESA demandam alto esforço, pois nascem da necessidade de minimizar efeitos de fraquezas internas e ameaças externas.

Quanto ao impacto nos objetivos estratégicos, os resultados não poderiam ser absolutos, de modo que foi criada uma escala representada pelos números 0 – não impacta; 1 – impacta pouco; 5 – impacta moderadamente e 10 – Impacta fortemente. O resultado foi a criação de uma matriz de relação esforço x impacto chamada Matriz de Priorização Estratégica. Parte dessa matriz pode ser vista na Figura 16:

Figura 16 – Matriz de Priorização Estratégica

## 

Fonte: Autor

Atrelado à Matriz de Priorização Estratégica, foi construído um gráfico de dispersão contendo três zonas: projetos estratégicos (BPR), projetos de melhoria (BPI) e descarte. As iniciativas alocadas na primeira zona são aquelas cujo impacto deve ser medido nos processos da AP a fim de compor o portfólio de projetos de processos; aquelas alocadas na segunda zona (que ocupa dois quadrantes), serão projetos tocados pelas próprias áreas e acompanhados pelo ciclo BPI; as iniciativas da terceira zona seriam descartadas, pois tem baixa relevância estratégica e demanda elevado esforço.

A composição final da dispersão pode ser vista no Gráfico 2, onde cada número representa uma iniciativa avaliada:

Gráfico 2 – Definição do portfólio de projetos de processo

## 

Fonte: Autor

Não havendo estrutura e nem recursos para a condução de vários projetos simultâneos, optou-se, neste primeiro ciclo, por eleger um único processo que impactaria fortemente nos objetivos estratégicos da organização. Para a escolha desse processo, o comitê utilizou uma matriz semelhante à Matriz de Priorização Estratégica, mantendo a escala de impacto (0, 1, 5 e 10). Assim, foi medido o impacto de cada iniciativa da zona PROJETOS ESTRATÉGICOS (BPR) nos processos principais e de suporte previstos na AP (os processos de gestão não foram considerados nesse primeiro ciclo, pois entende-se que não são adequados para um projeto piloto).

A maioria das iniciativas apontou para a necessidade de intervir no processo **P.2.0 – Logística reversa (devolução de PA)** para o alcance dos anseios estratégicos da empresa, sendo este o processo que seria primeiramente trabalhado em forma de projeto de processo na etapa BPR do ciclo de governança. A Matriz de Priorização Estratégica – Processos pode ser vista no Anexo 1.

**7. Considerações finais**

A governança representa o controle e a comunicação da gestão por processos dentro da organização e é o elemento que tem por objetivo garantir o bom desempenho dos processos, dos projetos de processo, da estratégia e o alinhamento destes entre si. Este trabalho visou a implantação de instrumentos de governança de processos em uma empresa de confecção de médio porte, transcrevendo em um *Framework* todo o ciclo de gestão por processos, desde a estratégia até a condução de projetos de processos e do monitoramento dos indicadores de desempenho destes processos.

A arquitetura de processos (AP), baseada em modelos de referência mundialmente conhecidos, sintetizou o negócio em termos de processos e tornou evidente como ocorre a criação de valor. Além disso, passou a ser o instrumento de referência para o a elaboração de projetos estratégicos.

O método utilizado para o levantamento dos projetos de processo fez uso das ferramentas já utilizadas pela gestão, porém, garantiu o alinhamento dos mesmos aos anseios estratégicos da organização e evitou que os resultados ficassem isolados dentro de uma área funcional.

Sugerem-se como trabalhos futuros o desdobramento da AP em níveis de processos menores, a definição dos PPI’s para cada processo e a escolha dos Líderes de Processo, elementos que consolidam o modelo de gestão por processos. No tocante ao *Framework* de Governança de Processos, propõe-se a modelagem dos fluxos de cada ciclo, suas tarefas, entregas e necessidades de validação, definindo também o ferramental necessário.

**REFERÊNCIAS**

ABPMP Brasil, Association of Business Process Management Professional Chapter Brasil. **Pesquisa Nacional em Gerenciamento de processos de Negócio**. Disponível em: <https://issuu.com/bpmglobaltrends/docs/globaltrends\_abpmp\_10>. Acesso em: 16 ago. 2017.

AMARILLA, Rosenara S. D.; NETO, Alfredo I. **Modelo de referência de processos de negócio para empresa do subsetor de edificações**. In: Enegep, XXXV, 2015, Fortaleza. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\_STO\_206\_226\_26813.pdf>. Acesso em: 2 out. 2017.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de** **Processos de Negócio BPM: uma referência para implantação prática**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BPM CBOK, **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**. 1. ed.: ABPMP Brasil, 2013. Disponível em: <http://c.ymcdn.com/sites/www.abpmp.org/resource/resmgr/Docs/ABPMP\_CBOK\_Guide\_\_Portuguese.pdf>. Acesso em: 29 set. 2017.

BROCKE, Jan vom; ROSEMANN, Michael**. Manual de BPM: gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookman, 2013 376 p.

BRUNO, Flavio S. **A quarta Revolução Industrial no setor têxtil e de confecção: a visão de futuro para 2030**. 1. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2016.

CAPOTE, Gart. **Guia para a formação de analistas de processos**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

DONADEL, Cristian M.; RODRIGUES, Carlos M. T.; LORANDI, Joisse A.; KIECKBUSCH, Rafael E. **O modelo de referência das operações na cadeia de suprimentos - (SCOR-model)**. In: Enegep, XXVI, 2006, Fortaleza. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\_tr450302\_7116.pdf>. Acesso em: 25 out. 2017.

EloGroup. **Governança de BPM: abordagem para governança de BPM**. EloGroup: 2009. Disponível em: < http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/governanca-de-bpm-abordagem-para-a-governanca-de-bpm-parte-1/> Acesso em: 20 nov. 2017.

iPROCESS. **Arquitetura de Processos**. 2017. Disponível em: < http://iprocess.com.br/bpm/arquitetura-de-processos/> Acesso em: 29 out. 2017.

JESTON, John; NELIS, Johan. **Management by Process: a roadmap to sustainable Business Process Management**. 1 ed. Elsevier, 2008. Disponível em: < http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/governanca-de-bpm-abordagem-para-a-governanca-de-bpm-parte-1/> Acesso em: 20 nov. 2017.

JESUS, Leandro; MACIEIRA, André. **Repensando a Gestão por meio de processos: como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro**. 1. ed. Rio de Janeiro: EloGroup, 2014.

KORHONEN, J. **On the Lookout for Organizational Effectiveness – Requisit Control Structure in BPM Governance**. 1th Business Process Governance – WoGo, 2007. Disponível em: < http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/governanca-de-bpm-abordagem-para-a-governanca-de-bpm-parte-1/> Acesso em: 20 nov. 2017.

LIMA, Marcelo. **Promovendo a transformação organizacional por meio do alinhamento entre estratégia e operações**. Disponível em: < http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2017-03/transformacao-organizacional---marcelo.pdf>. Acesso em: 18 out. 2017.

MIERS, D. **The Keys to BPM Project Success**. BPM focus, 2006. Disponível em: < http://elogroup.com.br/conhecimento/insights/governanca-de-bpm-abordagem-para-a-governanca-de-bpm-parte-1/> Acesso em: 20 nov. 2017.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera. Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3. ed. rev. atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

## ANEXO 1

