

## ***BUSINESS PROCESS MANAGEMENT COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO DE TI PARA AS ORGANIZAÇÕES NO ATUAL MERCADO COMPETITIVO<sup>1</sup>***

### *BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AS AN INFORMATION TECHNOLOGY COMPETITIVE DIFFERENTIAL FOR ORGANIZATIONS IN CURRENT COMPETITIVE MARKET*

**Eliane Garlet<sup>2</sup>, Diana Michele Pilz<sup>3</sup>, Lucas Almeida dos Santos<sup>4</sup>,  
Edio Polacinski<sup>5</sup> e Leoni Pentiado Godoy<sup>6</sup>**

#### **RESUMO**

O artigo destaca possibilidades existentes no mercado, devido à importância de as organizações utilizarem metodologias específicas para competir no atual cenário econômico. O objetivo da pesquisa é apresentar os conceitos de *Business Process Management* (BPM) como um diferencial competitivo nas organizações. Trata-se de um ensaio teórico que apresenta uma exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação pessoal dos autores, contribuindo com reflexões e análises relacionadas ao objetivo proposto. Como resultados de pesquisa, destaca-se que a utilização de recursos da Tecnologia da Informação (TI) vem conquistando espaço considerável nos últimos anos, especialmente, o BPM, excelente para o gerenciamento de processos de negócios, possibilitando o controle e monitoramento, além da melhoria contínua dos processos, partindo da premissa de que apenas pode ser melhorado aquele processo que é visualizado e entendido.

**Palavras-chave:** competitividade, eficiência produtiva, processos de manufatura, tecnologia de informação.

#### **ABSTRACT**

*The article highlights some possibilities for organizations to use specific methodologies to compete in the current economic scenario. The objective of this research is to present the concepts of Business Process Management (BPM) as a competitive advantage in organizations. This is a theoretical essay that presents a logical-reflective display with an emphasis on argumentation and personal interpretation of the authors for contributing with reflections and analyses related to the proposed objective. The research shows that the use of Information Technology (IT) resources has gained considerable space in recent years, especially BPM, which is excellent for managing business processes, and for enabling control and monitoring. It also allows the continuous improvement of processes, since processes can only be improved if they are seen and understood.*

**Keywords:** *competitiveness, production efficiency, manufacturing processes, information technology.*

---

<sup>1</sup> Trabalho resultante de pesquisas do NUPEP - Núcleo de Pesquisa em Engenharia de Produção - UFSM.

<sup>2</sup> Aluna do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Mestrado - UFSM.

<sup>3</sup> Aluna do Programa de Pós-graduação na Sociedade Educacional Três de Maio - Especialização - SETREM.

<sup>4</sup> Aluno do Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Mestrado - UFSM.

<sup>5</sup> Orientador. Professor Doutor da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI.

<sup>6</sup> Coorientadora. Professora Doutora da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM.

## INTRODUÇÃO

Atualmente as empresas estão enfrentando a globalização e sofrendo os efeitos das exigências e mudanças bruscas nas preferências e necessidades dos clientes, portanto, muito além da adaptação de seus processos produtivos, as mesmas têm a necessidade de desenvolver ferramentas cada vez mais eficientes e inovadoras para gerenciar os processos de negócios, de modo que, a organização mantenha-se flexível e acompanhando a dinâmica do mercado. Neste sentido, observe-se a era da tecnologia, trazendo novidades a cada instante, em todos os aspectos, impulsionando as atualizações e necessidades de acompanhar o crescimento e a demanda por novos produtos, novas tecnologias aplicadas, novas técnicas de gestão e processos.

A partir do exposto, evidencie-se que uma nova ferramenta de gestão está conquistando seu espaço no mundo da Tecnologia da Informação (TI), conhecido como *Business Process Management* (BPM) que, segundo IBM (2012), é um método de gerenciamento de processos de negócio, que auxiliam as empresas a melhorarem seu desempenho através de ações como documentações, propostas de melhoria contínua dos processos de negócio, com foco na redução de custos e aumento da eficiência.

Acrescente-se que o BPM, de acordo com Cruz (2008), caracteriza-se por ser um conjunto formado por metodologias cujo objetivo é possibilitar que os processos de negócios integrem, lógica e cronologicamente: clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir. Além disso, que possibilita a uma organização uma visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Corroborando com o autor anteriormente citado, torna-se importante destacar Rosemann, Bruin e Power (2006), os quais complementam que o BPM consolida os objetivos e/ou as diversas metodologias que se propõem tornar as organizações ainda mais competitivas, no atual mercado competitivo, a saber: reengenharia, inovação, modelagem e automação de processos de negócio.

Dessa forma, e, em função dos aspectos anteriormente citados, destaque-se que o presente artigo tem por objetivo abordar os conceitos de BPM como um diferencial competitivo para as organizações de uma maneira geral. Assim, ressalte-se que a pesquisa sobre o tema é de grande importância para as atividades de um profissional da engenharia, administração, TI e áreas afins, uma vez que estrutura uma releitura de conceitos sobre a temática proposta, apresentando um arcabouço conceitual específico, através de um ensaio teórico sobre BPM, voltado a competitividade das organizações. Mais especificamente, o artigo oferece subsídios de informações relevantes para a academia, organizações e profissionais interessados na temática proposta pela pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### CONCEITUALIZAÇÃO DO BPM

Inicialmente, convém salientar que o caminho percorrido pelas organizações para implementar o BPM tem sido amplo e difícil, em se considerando que as mesmas realizam muitas tentativas, uma vez que muitas ainda acabam fracassando na busca da eficiência organizacional (JENSTON; NELIS, 2006)

Na concepção de Muehlen (2005) e Costa e Politano (2008), o principal objetivo do BPM é alinhar os elementos dos processos, sendo estes as entradas (recursos e informações), saídas, estrutura e objetivos das mesmas e através desse alinhamento obter melhores desempenhos nos processos. Assim, pode-se afirmar que BPM é um recurso da TI que unifica o gerenciamento dos processos de negócios nas organizações, além de gerenciar o processo do negócio com efetividade e eficiência enquanto se fortalece para obter inovação, flexibilidade e integração com a tecnologia. Contudo, a gerência de processos através da BPM permite gerenciamento eficiente com maior capacidade de mudanças rápidas e inovadoras. Observa-se ainda, conforme Spanyi (2003), que o BPM se trata de uma abordagem que permite analisar e melhorar atividades específicas de uma empresa, como fabricação, comunicação, comercialização, entre outros.

Ademais, conforme já mencionado anteriormente, salienta-se que são utilizados métodos, técnicas e ferramentas para analisar, modelar, publicar, otimizar e controlar processos envolvendo recursos humanos, aplicações, documentos e outras fontes de informação. Neste sentido, de acordo com Enoki e Muskat (2005), o BPM pode ser entendido como sendo a “reengenharia de reengenharia”, uma vez que oferece a possibilidade de mudar a maneira como os negócios acontecem, através das melhorias provenientes da integração de processos.

Outro fator importante é quanto a atual conjuntura de mercado, o qual apresenta uma forte competitividade entre as empresas, que o BPM oferece a possibilidade de rápidas mudanças nos processos de negócios, bem como oportuniza maior facilidade e flexibilidade para sua aplicabilidade conforme necessidades do negócio da organização. Neste sentido, as pessoas participantes dos processos de negócios também são beneficiadas com o BPM, pelo fato de se utilizando das ferramentas simples e intuitivas relacionadas ao BPM, tem maior compreensão das intenções e estratégias organizacionais. Também, no que se refere ao nível de gerenciamento das atividades dos colaboradores, evidencia-se que com base no BPM, as pessoas participantes dos processos de negócios ainda são beneficiadas pelo mesmo, pelo fato de que elas têm o seu trabalho facilitado uma vez que recebem as tarefas devidamente detalhadas, cabendo às mesmas, simplesmente a sua execução, sem riscos e/ou erros.

Acrescente-se, no que se refere aos aspectos anteriormente citados, observa-se que o BPM promove o alinhamento dos objetivos estratégicos da organização, através de sistemas de medidas de

processos que fazem com que os mesmos estejam alinhados com os objetivos da organização, além de trabalhar com os administradores, para que tenham condições de administrar os processos de forma eficiente (HARMON, 2004).

Conforme Chang (2006), o BPM é uma filosofia que vem sendo discutida desde 1990, e que apesar de não se ter um conceito que o defina claramente, vários métodos de gestão e práticas são associados ao mesmo, evidenciando que o BPM se utiliza das melhores práticas de gestão e pode planejar a evolução da organização, desde mapeamento de processos até o monitoramento através de indicadores de desempenho e ciclo de melhoria, bem como de transformação contínua. Além disso, o objetivo desse gerenciamento é a melhoria e transformação integrada e contínua dos processos para se atingir os resultados esperados, ou seja, com base nisso, tornar as organizações que se utilizam do BPM ainda mais competitivas.

Neste interim, Chang (2006) afirma que o ponto-chave em BPM é a junção da tecnologia com as técnicas de gerenciamento de processos, mesmo que as soluções de BPM possibilitam a empresa medir e padronizar os seus processos, permitindo ainda uma interligação entre todos os processos que compõe a mesma.

Outra concepção acerca da temática, elucidada pelos autores da área de BPM, parte-se de que a gerência de processos é fundamental para o sucesso de BPM, inclusive quando afirmam que o BPM surgiu após a implementação de várias metodologias que tinham o objetivo de melhorar os sistemas organizacionais, sendo todas embasadas no gerenciamento de processos, a saber: *Six Sigma*; *Total Quality Management (TQP)*; *Business Process Reengineering (BPR)*. De acordo com Chang (2006), o autor relaciona alguns princípios e práticas relacionadas ao BPM, a saber:

**A) Meta:**

· Melhorar os produtos e serviços através de uma abordagem voltada á melhoria de desempenho, com foco na gestão de processos de negócios de uma companhia.

**B) Princípios:**

· O gerenciamento de processos é uma forma de agregar valor ao processo e consequentemente agregar valor aos clientes;

· Ao medir, monitorar, controlar e analisar os negócios, a empresa pode entregar resultados consistentes aos clientes e identificar melhorias em seu processo;

· O processo de negócios deve continuamente ser melhorado;

· Tecnologia da Informação é um elemento essencial ao BPM.

**C) Práticas:**

· Concentrar esforços para manter os processos alinhados com a estrutura organizacional;

· Identificar responsáveis pelos processos;

· A gerência deve estar engajada para implementar e realizar o BPM;

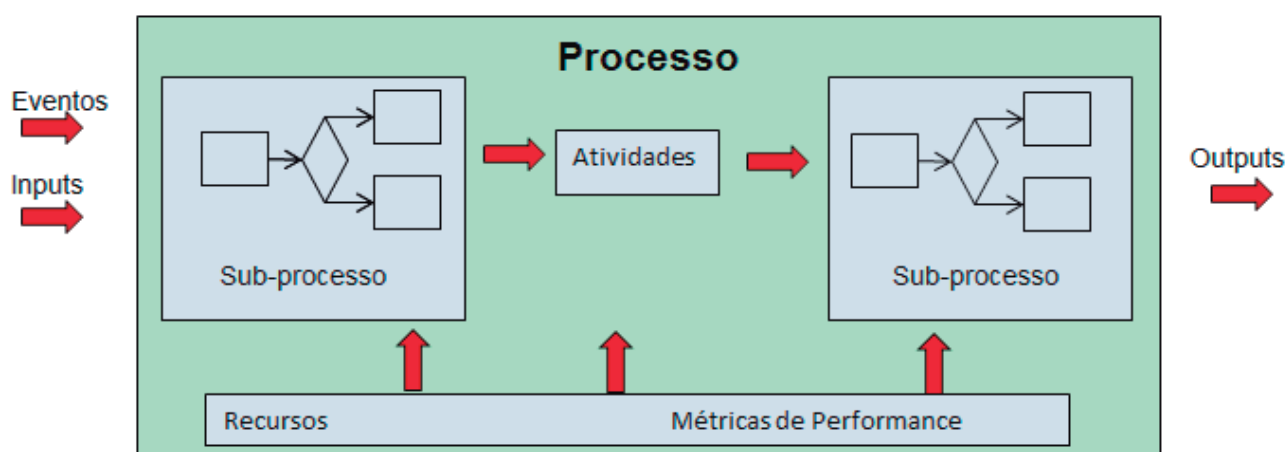
· Fazer uso da tecnologia da informação para monitorar, controlar, analisar e melhorar os

processos;

- Colaborar com os parceiros dentro e fora da companhia;
- Continuamente treinar as pessoas e melhorar os processos de negócios;
- Gratificar e reconhecer os colaboradores pelo desempenho nos processos de negócios;
- Faça uso de metodologias como *Six Sigma* para implementar melhorias no processo.

Neste sentido, entende-se que o BPM tem a funcionalidade de verificar a maneira como todos os recursos de uma empresa são utilizados e a forma como os mesmos se transformam em ações alinhadas com as metas e objetivos da empresa, mediante o monitoramento e análise dos processos.

Na figura 1, conforme Ballard et al. (2006) pode-se visualizar uma estrutura de processo, com as etapas que são definidas no início do projeto. Além disso, o referido autor menciona que o BPM faz com que a empresa tenha flexibilidade para responder as mudanças de demanda, por meio de otimização e automação dos processos de negócio.



**Figura 1** - Elementos de um processo.

Fonte: Ballard et al. (2006).

Para que todos os elementos, considerados em um processo organizacional, possam produzir resultados satisfatórios, os mesmos precisam estar interligados e trabalhando de forma sincronizada. Pouco adianta uma empresa ou organização ter recursos altamente sofisticados, máquinas e equipamentos de alta tecnologia aplicada, profissionais altamente capacitados, se os processos, bem cada um de seus elementos constituintes, não estiverem inter-relacionados.

## BPMS, *WORKFLOW* E OS PROCESSOS DE MANUFATURA

Inicialmente convém ressaltar que o BPM pode ser aplicado nos processos de manufatura, contudo, e para tanto, evidencia-se que se precisa entender um importante conceito que acompanha

esse gerenciamento e de certa forma complementa o BPM, que é o *Workflow*. Mais especificamente, observa-se que o *Workflow*, de acordo com uma definição de Cruz (2006) pode ser entendido pelo simples conceito de um controlador de fluxo de trabalho. O autor ainda defende que o *Workflow* pode ser considerado como uma tecnologia que facilita a execução de processos, atividades, procedimentos e tarefas dentro das organizações.

Outra consideração importante a ser feita, é que para aplicar o BPM, as indústrias e organizações utilizam um *software* específico, no caso o *Business Process Management System* (BPMS), que segundo Cruz (2008), é concebido como uma integração de *softwares*, aplicativos e ferramentas de TI, que integram a cadeia de clientes, fornecedores, parceiros, e demais partes que compõem um determinado negócio, tudo isso agindo através da automatização dos processos.

Pelo acompanhamento da evolução histórica que se tem dos processos de manufatura, pode-se entender que sempre houve um nível desejável de organização, e considerando o período inicial de industrialização, Cruz (2008) traz que os profissionais que trabalhavam diretamente no chão de fábrica perceberam que sem processos definidos, a produção de seus produtos estaria comprometida.

Um exemplo clássico, lembrado por Cruz (2008) é o de Ford, com a produção do “Ford T”, certamente um processo bem claro e definido garantia a produção de carros exclusivamente da cor preta. Do ponto de vista de Cruz (2008), em algumas situações, a implantação do BPMS pode não oferecer tantos benefícios, e isso tem relevância quanto ao tipo de processo de manufatura considerado, por exemplo, em processos de manufatura contínua ou de transformação pode não ser tão vantajoso do que em processos de serviços ou processos secundários administrativos.

Cruz (2008) afirma que os processos de manufatura contínua já têm processos bem definidos na maioria dos casos, ou seja, já tem a inteligência de *Workflow* nas atividades de processamento, dessa forma investir em um novo software poderia não ser muito vantajoso. Em contrapartida, um *software* BPMS pode ser aplicado e implementado na área administrativa dessa mesma organização.

Por exemplo, uma empresa que atua no segmento de máquinas agrícolas, todos os processos de manufatura estão definidos, para que no final do processo sejam obtidos produtos acabados, provavelmente essa empresa já tenha meios de controle e monitoramento para garantir isso, além de sistemas que possam integrar as diferentes áreas funcionais que compõem essa organização.

Investir em um *software* BPMS para o processo produtivo de manufatura dessa empresa potencialmente não seria aceitável ou justificável em relação ao investimento e benefício que a empresa teria, mas em outra perspectiva, o BPMS poderia ser implementado nas áreas administrativas dessa empresa, promovendo a integração e gerenciamento de seus processos específicos.

Com relação às funcionalidades do BPMS, Cruz (2008) afirma que dentro do BPMS, o *Workflow* tem a funcionalidade de automatizar os processos, fazendo que tarefas repetitivas, que

não exigem grande capacidade de raciocínio, que não são desafiadoras e normalmente deixam as pessoas entediadas e sem motivação, sejam realizadas “automaticamente”.

Cruz (2008) complementa ainda que através disso, os processos administrativos em geral tomam o mesmo caráter que processos produtivos de manufatura, de modo que possibilita a redução de perdas desses processos através da automatização.

Quando se fala em processos produtivos de manufatura, é muito fácil associar logo ao *Lean Manufacturing*, redução de perdas, aumento da produtividade, etc. com o BPMS, os processos administrativos também podem trabalhar com vários destes conceitos, uma vez que estarão reduzindo atividades que não agregam valor, reduzindo perdas e melhorando a produtividade.

## EVOLUÇÃO DO BPM

A evolução do BPM é considerada como três grandes movimentos, denominados pelos autores como “ondas” (COSTA; POLITANO, 2008; SMITH; FINGAR, 2003). São elas:

- Primeira Onda - ocorreu no século 20 com a Teoria de Taylor, onde a administração de processos era chamada de Métodos e Procedimentos, devido os processos estarem implícitos nas práticas trabalhistas e que poderiam ser colocadas em manuais, onde os trabalhadores pudessem receber treinamentos criando habilidades e conseqüentemente, produziram mais e com maior qualidade;

- Segunda Onda - surgiu na década de 90 com os processos de reengenharia influenciados pelos trabalhos desenvolvidos por Hammer e devido à implantação de sistemas de gestão organizacional, como por exemplo, o *Enterprise Resource Planning* (ERP). Sob a ótica dos autores, mesmo que o fluxo de trabalho estivesse centralizado em documentos financeiros e/ou sistemas, isso não tornava possível controle total do ciclo de vida dos processos aos administradores;

- Terceira Onda - em fase de consolidação, por sua vez, torna possível o aperfeiçoamento constante dos processos de negócios. Desta forma, com os processos mais ágeis, a cadeia de valor é monitorada e melhorada de forma contínua. Esta terceira, onde é um resumo das duas anteriores, e extensão das técnicas e tecnologias de forma unificada, torna possível a construção de uma vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Assim, Harmon (2004) destaca uma visão geral de como um processo pode ser gerenciado, apresentado as principais funções do responsável pelo gerenciamento do processo, conforme pode ser verificado na figura 3. De acordo com o mesmo, o gerente, também, é responsável por estabelecer os objetivos, planejar tarefas, formar equipes e designar funções, bem como avaliar resultados e tomar decisões perante os resultados, caso os mesmos não forem de encontro às metas estabelecidas. As tarefas mencionadas podem ser agregadas a três grupos, a saber:

- Planejamento do Processo: este deve ser definido pelo gerente. Se o mesmo já tenha sido de-

finalizado anteriormente por outro gerente, o atual deve entender o mesmo desde os objetivos e resultados quanto a sua eficiência e produtividade. A partir deste, o mesmo deve estabelecer um orçamento de acordo com as pessoas e equipamentos disponíveis, com isso verificar como o processo será trabalhado e conservado;

- Execução do Processo: Este pode ser feito manualmente ou os funcionários podem operar por meio de um sistema de software ou máquina. Estas ações são importantes quando se tem um orçamento e um plano, mas estes não afetam as atividades gerenciais. O gerente é responsável em planejar e monitorar o processo, e tomar ações corretivas se necessário;

- Gerenciamento do Processo: com o processo em pleno funcionamento, o gerente deve coletar os resultados, e fazer uma comparação aos objetivos/metastas como inicialmente estabelecidas. Se os mesmos não estiverem de acordo, o gerente deve implementar ações a fim de identificar as causas dos desvios e assim conhecer a origem dos mesmos.

Em se tratando dos benefícios do BPM, os autores Enoki e Muskat (2005) relatam que através da implementação do BPM, podem-se obter os seguintes benefícios:

- Integrar os elementos de um processo, tais como: pessoas, tecnologia, equipamentos e facilidades, para garantir a interligação entre eles;

- Desenvolver capacidade de rápida reação às mudanças de mercado;

- Desenvolver novos negócios de maneira ágil;

- Suportar processos de terceirização ou gerenciamento da cadeia de suprimentos;

- Desenvolver procedimentos, padrões e políticas de conduta na organização;

- Referenciar pontos do processo, com possibilidade de rastreamento das responsabilidades dentro do processo;

- Melhorar o monitoramento de desempenho, eliminar os gargalos e garantir que as tarefas estão sendo cumpridas;

- Monitorar os processos;

- Integrar os funcionários das unidades e que estão em locais geograficamente distintos;

- Identificar as oportunidades de automatização de atividades, e eliminar as perdas;

- Executar melhorias nos processos;

- Identificar atividades do processo que não agregam valor;

- Promover o aumento da produtividade, analisar os tempos e os custos dos processos;

- Implementar os conceitos de melhoria contínua na mente dos colaboradores;

- Focar na melhoria da imagem da organização;

- Atingir os objetivos estratégicos com clareza.

Neste contexto, Smith e Fingar (2003) salientam que as soluções de BPM auxiliam nos pro-



cessos de mudanças, integrações com as funcionalidades para todo tipo de processo, não apenas considerando entradas e saídas.

De acordo com Bonfim ([s.d.]), o BPM é uma ciência que preconiza a visão integrada de gerenciamento do ciclo de vida dos processos, onde procura maximizar a eficiência e a efetividade do negócio, fazendo uso da tecnologia a fim de garantir agilidade, visibilidade e melhoria contínua. A empresa segundo o mesmo autor, ao adotar as práticas relacionadas ao BPM, atinge os seguintes benefícios:

- Visibilidade: domínio e clareza do processo, analisando o mesmo através de históricos ou monitoração em tempo real;
- Melhoria contínua e inovação: aprimoramento constante do processo através de melhorias baseadas em métricas tiradas da sua execução;
- Maior agilidade nos processos e tecnologias mais gerenciáveis e flexíveis: permitindo rápida adaptação às demandas de mercado;
- Padronização: garantia de execução do processo de forma clara, identificando como deve ser feito, quando e por quem;
- *Compliance*: atendimento aos níveis de serviços, às regulamentações e políticas internas;
- Trabalho em equipe: compreensão dos processos por todos os envolvidos, padronizando a execução e identificação das funções;
- Redução de custos: promovendo reduções de retrabalhos e gastos com materiais;
- Aumento de receita: maior produtividade e eficiência, atingindo maior qualidade no atendimento aos clientes.

Quanto à estrutura, o principal alvo do BPM é a automação de processos por toda empresa, mas sujeito as mudanças de negócio ao qual o mesmo fica sujeito diante do mercado competitivo. Contudo, não há uma condição exata dos processos, metodologias e indicadores, e muitas vezes são isolados (INTEL, 2012).

Ao utilizar a ferramenta BPM em uma empresa, ela deve suportar algumas atividades, que podem ser descritas segundo a INTEL (2012), da seguinte forma:

- Definir uma estratégia para conduzir a performance;
- Traduzir a estratégia em objetivos, indicadores e metas;
- Monitorar o progresso em relação às metas;
- Analisar os motivos em caso de metas não atingidas;
- Selecionar e implementar ações corretivas.

O BPM é utilizado nas empresas a fim de monitorar com maior eficiência os processos, reorganizando os mesmos, quando necessário, bem como concretizando as tarefas importantes de forma mais eficaz. O BPM oferece ao usuário o controle sobre a automação dos processos e lança um de-

safio ao mesmo, impondo-o a repensar as atividades do seu cotidiano e trabalhar em conjunto com o departamento de informática durante a implementação da ferramenta de BPM (INTEL, 2012).

Diante do exposto, o BPM deve ser implementado nas organizações do topo do organograma para baixo, desta forma, possibilita a atuação interdepartamental e promove a melhora no desempenho dos processos na organização de forma geral (SPANYI, 2003).

A ideia central do BPM é que os processos de negócio são complexos, interdepartamentais, viabilizados pela tecnologia e que, necessariamente, devem criar valor para os clientes. O BPM inicia com a observação da organização e dos seus processos de negócio, de acordo com o objetivo do cliente, ou seja, de fora para dentro, na mesma proporção em que se visualizam os processos de dentro para fora. Desta forma, evidencia-se que não há possibilidade de administrar atividades que não sejam documentadas e nem medidas.

Ademais, o BPM concretiza métodos e objetivos com abordagens relacionadas a processos que envolvem a Reengenharia, Inovação, Modelamento e Automação, e Gerenciamento de Fluxos de Trabalho (COSTA; PILLATI; JUNIOR, 2006), sendo vários os fatores que contribuem para o sucesso do BPM, mas de outra forma, estes mesmos fatores podem complicar ou até mesmo impedir a sua implementação. Estes fatores de sucesso podem ser mencionados como a mudança organizacional e cultural, alinhamento da abordagem do BPM com as metas e estratégias corporativas, enfoque no cliente e seus objetivos, medições do processo e melhorias, necessidade de uma abordagem estruturada para o BPM, compromisso da alta administração, benchmarking, sistemas de informação dos processos, infraestrutura e realinhamento (ARMISTEAD; MACHIN, 1997; COSTA; PILLATI; JUNIOR, 2006).

Por outro lado, os autores anteriormente citados, comentam sobre os fatores críticos de sucesso, onde vários obstáculos, que se originam especialmente de problemas organizacionais e culturais. Estes obstáculos de maneira comum podem incluir resistência à mudança, falta de compreensão dos princípios de BPM, falta de consistência de uma abordagem ampla de BPM e do desenvolvimento de uma organização orientada a processos.

Portanto, o BPM foca na execução eficiente e efetiva de processos empresariais e automaticamente ampara organizações em transição para uma visão orientada a processos. Isto eleva a existência de plataformas técnicas para coordenação de processos, como sistemas de gerenciamento de fluxos de trabalho (workflow) ou aplicações de grupos colaborativos (groupware), colocando-os no contexto do gerenciamento do ciclo de vida de processos (COSTA; PILLATI; JUNIOR, 2006).

## FASES DO BPM

No que tange as fases do BPM, Smith e Fingar (2003) e Netto (2008) destacam que o gerenciamento de processos de negócios, de maneira completa e organizada, onde desta forma compreende oito fases distintas que formam o ciclo de vida do BPM, são as seguintes: pesquisa, projeto, prepa-

ração, execução, interação, controle e monitoramento, melhoria e análise de processos. Os mesmos autores ainda as classificam da seguinte forma:

- *Discovery* - a fase de pesquisa ou descoberta implica em tornar explícitas as indicações de como as atividades são efetivamente feitas, ou seja, desenvolver uma imagem interna e externa;
- *Design* - a fase de projeto compreende a modelagem, manipulação e redesenho de processos, na medida em que a empresa passa pelo aprendizado, adquirido na primeira fase;
- *Deployment* - a fase de preparação é onde os modelos são distribuídos a todos os participantes, com a finalidade de se verificarem os ajustes e alterações necessários;
- *Execution* - a execução garante que todos os participantes irão desempenhar seu papel no processo;
- *Interaction* - a interação compreende o uso de portais de processos ou de sistemas aplicativos que ajudam os usuários a interagirem com os processos de negócio;
- *Monitoring and Control* - monitoramento e controle aplicam-se tanto aos processos, quanto aos sistemas de gerenciamento de processos sobre o qual eles trabalham;
- *Optimization* - na fase de melhoria o sistema de gerenciamento de processos pode identificar “gargalos” e inconsistências no processo, sugerindo ajustes, com ou sem a intervenção humana;
- *Analysis* - a análise compreende a medição de desempenho do processo para a fixação de métricas e a inteligência de negócio para a melhoria das estratégias organizacionais e descobrir oportunidades direcionadas à inovação.

Em sequência apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do presente artigo.

## **METODOLOGIA**

O presente artigo, elaborado a partir de estudos desenvolvidos no Núcleo de Pesquisa em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Maria (NUPEP) caracteriza-se como um ensaio teórico, onde Severino (2000), e Schenatto et al. (2011), elucidam que o mesmo consiste na exposição lógico-reflexiva com ênfase na argumentação e interpretação pessoal contribuindo por meio de reflexões inovadoras na área.

Assim, e de forma mais específica, destaca-se que para o desenvolvimento da presente pesquisa, inicialmente realizou-se a coleta de dados secundários, através de bibliografias já existentes que, segundo Chizotti (1995), são informações já disponíveis em documentos organizacionais e publicações especializadas - dados secundários, tais como: periódicos, dissertações, publicações em sites especializados em TI e BPM. Para, posteriormente, se realizar a análise, interpretação e apresentação dos dados de pesquisa, conforme objetivo do presente artigo, que foi apresentar os conceitos de Business Process

Management (BPM) como um diferencial competitivo nas organizações.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em primeiro momento, torna-se importante destacar que a partir de todas as atividades de pesquisa realizadas, bem como e considerando os autores de referência, que foi possível alcançar o objetivo do presente artigo. Assim, e com base no exposto, evidencie-se que com o estudo desenvolvido, identificou-se que o BPM tem como foco a melhoria contínua, tanto em processos bem como nas atividades organizacionais. Ainda, e segundo Costa, Pillati e Junior (2006) que o BPM é uma ferramenta de gestão que faz a ligação entre pessoas e sistemas nos processos, para entregar informação, bens e serviços aos clientes internos e externos de uma organização.

Além disso, observa-se conforme Rigotti (2012), que o BPM ajuda as empresas a identificarem a importância estratégica de seus processos e buscar tirar vantagens competitivas disso, por outro lado, serve para proporcionar uma maior facilidade ao gestor de encontrar oportunidades de melhoria para o serviço prestado aos clientes, através de indicadores de resultados.

Outro ponto a ser destacado, refere-se ao fato que o BPM pode ser utilizado em organizações de diversos segmentos e portes, precisando, apenas considerar e incluir as etapas de ciclo de vida de cada processo, bem como um enfoque de maneira bem estruturada na implementação do BPM na organização.

Também, ressalta-se um viés de aplicação de BPM nos processos de manufatura, sendo que neste contexto, deve-se considerar o conceito de “Workflow”, que para Cruz (2006) refere-se a um controlador de fluxo de trabalho, podendo ser considerado, em situações específicas, como uma tecnologia que facilita a execução de processos, atividades, procedimentos e tarefas dentro das organizações. Além disso, que para aplicar o BPM, as indústrias e organizações se utilizam de um software específico, o Business Process Management System (BPMS), que é concebido como uma integração de softwares, aplicativos e ferramentas de TI, que integram a cadeia de clientes, fornecedores, parceiros, e demais partes que compõem um determinado negócio, tudo isso agindo através da automatização dos processos.

Importante ressaltar ainda, conforme Enoki e Muskat (2005), alguns dos principais benefícios oferecidos pelo BPM, a saber: (i) Desenvolver a capacidade de rápida reação às mudanças de mercado; (ii) Desenvolver procedimentos, padrões e políticas de conduta na organização; (iii) Melhorar o monitoramento de desempenho, eliminar os gargalos e garantir que as tarefas estão sendo cumpridas; (iv) Identificar atividades dos processos que não agregam valor; (v) Promover o aumento da produtividade, analisar os tempos e os custos dos processos; (vi) Implementar os conceitos de melhoria contínua na mente dos colaboradores; (vii) Focar na melhoria da imagem da organização e atingir os objetivos estratégicos com clareza.

Em complemento ao que já foi afirmado anteriormente, ressalta-se que o BPM tem a funcionalidade de possibilitar o controle dos processos não somente internos, mas também envolvendo terceiros, considerando que os mesmos têm influência direta nos resultados de qualquer organização. Ou seja, através da utilização do BPM é possível trabalhar em conjunto com toda a “cadeia de valor” que envolve o negócio de uma empresa, desde seus fornecedores até os seus clientes finais, o que permite maior competitividade para as organizações de uma maneira geral.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base no exposto no decorrer do presente artigo, e concluindo as atividades de pesquisa, salienta-se que a utilização de recursos da tecnologia da informação vem conquistando espaço considerável no decorrer dos tempos para as organizações de diversos tamanhos e segmentos de atuação. Diante disso, reitera-se que o BPM surge para facilitar o gerenciamento de processos de negócio, possibilitando o controle e monitoramento dos processos internos e também de toda a “cadeia de valor” envolvida, a saber: fornecedores, clientes, parceiros, etc. Acrescenta-se que essa condição, possibilita dessa forma, a condição de melhoria contínua dos processos, partindo do princípio de que apenas pode ser melhorado aquele processo que pode ser visualizado e entendido.

Acredita-se que a pesquisa sobre o tema é de grande importância para as atividades de um profissional da engenharia, administração, TI e áreas afins, uma vez que estrutura uma releitura de conceitos sobre a temática proposta, apresentando um arcabouço conceitual específico, através de um ensaio teórico, sobre BPM voltado a competitividade das organizações, ou seja, dessa forma oferece subsídios de informações relevantes para a academia, organizações e profissionais interessados no tema de estudo proposto.

Evidencie-se a importância da temática proposta para os profissionais de engenharia, administração, TI e áreas afins, uma vez que foi possível estruturar uma releitura de conceitos acerca dos mesmos, apresentando um arcabouço conceitual específico, através de um ensaio teórico, sobre BPM voltado a sua aplicabilidade, com um viés do aumento da competitividade para as organizações. Observa-se ainda, que as organizações precisam estar preparadas para enfrentar as mudanças nos cenários de negócios, bem como a área de TI está aumentando a sua participação nas áreas de gestão. Neste contexto, o BPM deve contribuir para posicionar a empresa de forma estratégica nessa economia mutável e competitiva. Para isso é necessário direcionar o BPM para a cultura organizacional integrando e variando perspectivas para uma nova cultura de comprometimento e motivação no ambiente organizacional.

Por fim, e de forma complementar, destaque-se que todas as mudanças nas empresas giram em torno da necessidade da inovação e da busca de mais eficiência, de forma constante, para todos os processos e estratégias organizacionais. Além disso, que se verificou, com base no presente estudo que em alguns

cenários competitivos a utilização da inovação é indispensável na conquista e manutenção dos clientes globais, sendo o BPM, ideal para tanto, pela sua rapidez e facilidade de utilização. Assim, recomenda-se atualmente, focar a “diferenciação” em relação à concorrência, buscando valor para o cliente, e sempre que possível utilizar-se do BPM como uma ferramenta para “controlar e melhorar” todos os processos organizacionais e, assim, tornar qualquer tipo de empresa ainda mais competitiva, diante da concorrência.

## REFERÊNCIAS

ARMISTEAD, C.; MACHIN, S. Implications of business process management for operations management. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 9, p. 886-898, 1997.

BALLARD, C. et al.. **Improving business performance insight**: with business intelligence and business process management. New York: IBM Corporation, 2006.

BOMFIM, P. **Módulo**: gestão e análise de processos organizacionais. Tocantins: Instituto Tocantinense de Educação Superior e Pesquisa LTDA - Faculdade ITOP. Disponível em: <<http://bit.ly/1Jv8yVQ>>. Acesso em: 3 abr. 2012.

CHANG, J. F. **Business process management systems**: strategy and implementation. New York: Auerbach Publications, 2006.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1995.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R. Modelagem e mapeamento: técnicas imprescindíveis na gestão de processos de negócios. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 28, 2008. Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENEGEP, 2008.

COSTA, L.; PILLATI, L. A.; JÚNIOR, C. T. P. Gerenciamento de processos de negócios: uma visão holística. In: XIII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2006, Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2006.

CRUZ, T. **BPM & BPMS**: business process management & business management systems. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

CRUZ, T. **Uso e desuso de sistemas de Workflow**: porque as organizações não conseguem obter re-

torno, nem sucesso, com investimentos em projetos de Workflow. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2006.

ENOKI, C.; MUSCAT, A. R. N. Proposta de modelo para avaliar soluções de BPM. In: VII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005. Bauru. **Anais...** São Paulo: SIMPEP, 2005.

HARMON, P. Evaluating an organization's business process maturity. **Business Process Trends**, v. 2, n. 3, p. 1-11, 2004.

IBM. **BPM**. 2012. Disponível em: <<http://ibm.co/1LD7wcw>>. Acesso em: 03 mar. 2012.

INTEL. **BPM**. 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/1NvJkIf>>. Acesso em: 3 abr. 2012.

JENSTON, J; NELIS, J. **Business process management: practical guidelines to successful implementations**. Burlington: Elsevier Ltda, 2006.

MUEHLEN, M. Z. Business process management and innovation. **SATM - Stevens Alliance for Technology Management**, v. 9, n. 3, p. 1-7, 2005.

NETTO, F. S. **Gerenciamento de processos de negócio: um estudo teórico comparativo sob as óticas da gestão empresarial e da tecnologia da informação**. 2008. Disponível em: <<http://bit.ly/1FR4gD5>>. Acesso em: 7 abr. 2012.

RIGOTTI, M. **O que é BPM?** 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/1GZq2IN>>. Acesso em: 7 maio 2012.

ROSEMANN, M.; BRUIN, T.; POWER, B. **A model to measure business process management maturity and improve performance**. Brisbane, Queensland, Austrália: AIS Electronic Library, 2006. Disponível em: <[www.fit.qut.edu.au](http://www.fit.qut.edu.au)>. Acesso em: 7 set. 2011.

SCHENATTO, F. J. A. et al. Análise crítica dos estudos do futuro: uma abordagem a partir do resgate histórico e conceitual do tema. **Gestão & Produção**, v. 18, p. 739-754, 2011.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business process management: the third wave**. Harvard: MKPress, 2003.

