

GERENCIAMENTO DE PROCESSO DE NEGÓCIO E SEU IMPACTO NA ESTRUTURA FUNCIONAL E NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

BUSINESS PROCESS MANAGEMENT AND ITS IMPACT ON FUNCTIONAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE

Kenyth Alves de Freitas¹

Bruno de Almeida Vilela²

Tatiana de Araújo Carvalho³

RESUMO:

As iniciativas visando a implementação do Gerenciamento de Processo de Negócio (BPM) se tornaram mais comuns a partir da década de 1980. No entanto, essas iniciativas esbaram na estrutura funcional vigente na maior parte das organizações. Esse trabalho tem como objetivo avaliar as possibilidades de melhoria de desempenho das organizações através da desconstrução das estruturas funcionais. A pesquisa foi realizada a partir de revisão bibliográfica dos principais trabalhos da literatura, utilizando diversas abordagens. Dessa forma, foi possível identificar a estrutura organizacional com principal entrave ao BPM, mas a sua desestruturação como a principal contribuição para a melhoria do desempenho organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: BPM; Clientes; Desempenho; Organização.

ABSTRACT:

The initiatives for the implementation of Business Process Management (BPM) became more common from the 1980s. However, these initiatives in the current functional structure in most organizations. This study aims to evaluate the performance improvement possibilities of organizations through the deconstruction of functional structures. The survey was conducted from literature review of the major works of literature, using various approaches. Thus, it was possible to identify the organizational structure with the main barrier to BPM, but its demise as a major contribution to improving organizational performance.

KEYWORDS: BPM; Clients; Efficiency; Organization.

¹ Mestre em Administração e graduado em Ciências Econômicas pela Universidade Federal de Minas Gerais. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/5059045965061971>.

² Doutorando e mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais, especialista em Gestão Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais e graduado em Comunicação Social pela Universidade Federal de Viçosa. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/4234091144485993>.

³ Mestre em Tecnologia e especialista em Administração, Análise e Desenvolvimento Sistema de Informação pelo Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais, especialista em Gestão de Negócios pela Fundação Dom Cabral e graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Currículo: <http://lattes.cnpq.br/061056911179704>.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

01 – INTRODUÇÃO

A capacidade de lidar com mudanças no ambiente de negócios é vital para empresas e demais organizações. Dessa forma, a busca por adequar padrões e procedimentos demandam maior esforço do ponto de vista gerencial e operacional. Essas transformações geram a necessidade de implementação de novas tecnologias e ferramentas de gestão. A gestão de processos é fonte de competitividade, dessa forma, torna-se fundamental estabelecer a eficácia de acordo com a estratégia da organização (BALOH; UTHICKE; MOON, 2008; SMITH; FINGAR, 2003; HAMMER, 2001).

Considerada por diversos autores com uma das principais práticas de gestão relacionada aos resultados de desempenho organizacional, a implementação eficaz do Gerenciamento de Processo de Negócio (*Business Process Management - BPM*), gera inúmeros resultados positivos para a organização. Entre eles, pode-se destacar a compatibilização dos fatores envolvidos nos processos, a maior responsividade às mudanças de mercado, a melhor capacidade de gerenciamento da cadeia de suprimentos, a redução da variabilidade dos resultados dos processos e o aumento da capacidade de monitoramento do desempenho, dentre outras melhorias (TREGGAR, 2010; SKRINJAR; BOSILJ-VUKSIC; STEMBERGER, 2008; SKRINJAR; STEMBERGER; HERNAUS, 2007).

De acordo com Skrinjar e Trkman (2012), BPM pode ser visto como uma abordagem altamente analítica, multifuncional e propiciadora de melhoria contínua dos processos utilizados pelas organizações. No entanto, o maior benefício, e o primeiro desafio, é o rompimento da estrutura funcional vigente na organização. A canalização do esforço gerencial na busca da excelência funcional impede a visão global da organização como um todo.

Esse desafio deve ser enfrentado através da estruturação dos processos organizacionais, apoiada na aplicação da Orientação para Processos de Negócios (*Business Process Orientation – BPO*). O resultado final é a reorientação dos modelos de negócio aos processos realmente entreguem valor ao cliente, poupando esforços e recursos destinados às atividades que não agregam valor (HAMMER; STANTON, 1999; MCCOMARK et al., 2003; CROXTON et al., 2001).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

O presente estudo visa avaliar, por meio de revisão da literatura, como a aplicação do gerenciamento do processo de negócios pode tornar a organização mais eficiente na geração de valor. A discussão central passa, em um primeiro momento, pela confrontação das abordagens funcional e com a oferecida pela orientação por processos, necessário para entender as dificuldades das empresas que negligenciam a gestão por processos. Posteriormente, são abordadas as possíveis implicações no desempenho organizacional com a aplicação do BPM. Por fim, uma discussão sobre o tema será apresentada, com a proposição de possíveis pesquisas futuras.

02 – MARCO TEÓRICO

A gestão de processos não é uma novidade para a maior parte das organizações, entretanto, ocorreram mudanças significativas sobre o que se entende pelas melhores práticas ao longo do tempo, alterando as abordagens utilizadas. Os primeiros estudos foram promovidos por Taylor, dentro do movimento da administração científica, onde foram introduzidos na gestão organizacional os conceitos de eficiência, especialização e controle e medição de processos em empresas e demais organizações (HAMMER; STANTON, 1999; MCCOMARK et al., 2003; CROXTON et al., 2001).

O conceito de Gerenciamento da Qualidade Total (*Total Quality Management* – TQM), começou a ser implantado nas organizações ocidentais na década de 1980. Essas iniciativas tinham como objetivo a concentração dos esforços em analisar criticamente processos, produtos e serviços, visando identificar possíveis pontos para melhoria. Paralelo ao TQM, surgiu o movimento de Reengenharia de Processos de Negócio (*Business Process Redesign* - BPR), que propunha o redesenho dos processos visando simplificar a sequência de atividades e implementar de uma única vez através de uma mudança organizacional (HAMMER; STANTON, 1999; MCCOMARK et al., 2003; CROXTON et al., 2001).

Para Smith e Fingar (2003), as empresas estão envolvidas com a terceira onda de abordagem em processos. A primeira delas se deu com o movimento taylorista dos anos 1920. Neste contexto, os processos estavam implícitos nas

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

atividades produtivas e, por esse fato, eram tratados na perspectiva funcional. A segunda onda se refere ao movimento da reengenharia, apoiada nas iniciativas em BPR, quando os processos foram automatizados, mas se ressentiam de flexibilidade e de agilidade para atender as mudanças internas e externas.

A terceira onda, em fase de consolidação, é fundamentalmente voltada ao BPM, com foco na melhoria contínua e no atendimento das necessidades dos clientes. Os autores acreditam que o BPM seja uma espécie de síntese entre a representação de processos e as tecnologias de colaboração (em especial, as tecnologias de informação – TI) que promove superação dos obstáculos que impedem a execução da estratégia organizacional (SMITH; FINGAR, 2003). Para isso, é necessário abolir a visão funcional na gestão das organizações.

2.1 – Estrutura Funcional

Mintzberg (2003, p.12) a define a estrutura organizacional como a “soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. As estruturas podem ser demonstradas através de um gráfico organizacional denominado organograma. O organograma é um documento formal atestando a estrutura setorial e hierárquica da organização.

A conceituação de organização como sistema implica na evolução de alguns conceitos tradicionais de estrutura e gerência. A estrutura funcional é um conceito bastante comum nas abordagens clássicas de organização. Ele se baseia em um sistema de definição da organização segundo funções, identificando os componentes da mesma de forma a facilitar a compreensão da estrutura existente. A estrutura funcional tem suas raízes na especialização do trabalho, defendida pela Teoria Clássica (BRAVERMAN, 1987). A estrutura taylorista foi profundamente criticada por Braverman (1987), ao considerá-la fonte da especialização extrema do trabalhador, do embrutecimento e da alienação dos indivíduos.

Em um ambiente complexo e estável, a estrutura organizacional tende a ser descentralizada e burocrática, padronizando as habilidades. No entanto, quando inserida em um ambiente dinâmico, tende a ser descentralizada e orgânica, através da

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

coordenação de ajustamento mútuo. No entanto, o aumento da concorrência devido a globalização, o ambiente de negócios dinâmico tem dragado diversas empresas de setores anteriormente estáveis (KICH; PEREIRA, 2011).

As abordagens de processos evoluem com o desenvolvimento da Teoria Sistêmica, por considerar que a gestão de recursos deve a ser realizada no fluxo de transformação da organização, processos, e não na estrutura funcional. Esse fluxo compreende toda a cadeia de valor da organização, desde os insumos até obtenção do valor para o cliente, materializados na forma de bens e serviços, perpassando toda a estrutura funcional da organização e podendo ser ampliada para os parceiros na cadeia de suprimentos (CROXTON, 2001).

As estruturas funcionais são caracterizadas pelo peso e rigidez, tendo suas atividades controladas por níveis hierárquicos. Ao contrário da visão baseada em processos, a percepção de valor da atividade fica restrita à função em si, ou seja, aos silos funcionais. A gestão por processos valoriza o trabalho em equipe voltado para um objetivo final, o valor ao cliente. Analisando isoladamente áreas e departamentos, a o gestor da organização não analisa as interações entre as mesmas e as influências que cada uma delas exerce nas demais e no todo (FINGAR, 2003).

2.2 – Gestão por Processos

Com o surgimento de novos modelos organizacionais ocorreu uma evolução na forma de pensar a organização, propiciando a criação de uma forma mais colaborativa de trabalho. Essa realidade ocorre dentro das fronteiras da organização, bem como na interação com os demais parceiros. Uma característica marcante desta evolução é o foco dado à qualidade da entrega de valor ao cliente, através da abordagem de visão de processos (CROSBY, 1979; POWELL, 1995).

O termo “processo” é utilizado em várias áreas do conhecimento, abrangendo desde ciências sociais à naturais. O termo em latim significa o ato de proceder, andar, avanço, marcha e progressão. Ao considerarmos que todo produto é fruto de um ou mais processos, podemos assumir que a organização pode ser

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

reduzida a um conjunto de processos (PAIM, 2007; HAMMER, 1990; MARTELO; CHAMPY, 1993; DAVENPORT, 1993).

Os processos de negócio são aqueles que definem a atuação da empresa, resultando na agregação de valor para o cliente. Essa é inclusive a principal característica dos processos de negócio, direcionar suas atividades com foco no cliente e do cliente. O foco no cliente refere-se aos diversos setores de uma organização trabalhar em conjunto para entregar valor ao cliente com a qualidade requerida. Já o foco do cliente, a organização se coloca no papel de cliente com a finalidade de identificar possíveis falhas, atrasos ou baixa qualidade na entrega do valor (CAPOTE, 2011).

A relevância no ambiente organizacional dos processos de negócio se apresenta com a intenção de gerenciar e alinhar suas principais atividades com os objetivos estratégicos da organização. A orientação por processos de uma empresa estaria ligada, então, às seguintes dimensões: *design* de processo e documentação, comprometimento dos gestores, existência de “donos” dos processos, medição do desempenho do processo, cultura corporativa alinhada à abordagem do processo, estrutura da organização alinhada com a abordagem do processo, envolvimento de pessoas com expertise, sistemas de recursos humanos orientados por processos e coordenação e integração de projetos de processos (KOHLBACHER; GRUENWALD, 2011).

Nesse sentido, Hammer (2002) recomenda alguns passos iniciais serem utilizados na direção do gerenciamento de processos:

- 1) Identificar processos da empresa;
- 2) Fazer com que os membros da organização se conscientizem dos processos e como o trabalho individual delas se encaixa nos mesmos;
- 3) Designar os “donos dos processos”: profissionais experientes com autoridade sobre o todo o processo, responsáveis pela consistência de alto desempenho. O dono do processo estabelece o desenho do processo, garante a execução do processo, obtém os recursos necessários aos processos e intervém quando necessário para aprimorar o processo;
- 4) Selecionar os processos em que há necessidade de aprimoramento;

5) Com o passar do tempo, alinhar os sistemas de gestão da companhia com a nova proeminência de seus processos.

Sem considerar seus processos de negócio através de uma visão sistêmica, dificilmente a organização terá sucesso em canalizar seus esforços na conquista dos objetivos derivados da estratégia. Uma das proposições da Teoria Sistêmica é que melhora global significa a melhora de cada parte de forma harmônica. Segundo Smith e Fingar (2003), deve-se considerar o que acontece fora da organização e a habilidade da mesma em identificar e responder a essas influências.

De acordo com os autores, para compreender as questões gerenciais mais complexas é preciso ver o sistema inteiro. Abordagem por processos resulta na derrubada das fronteiras funcionais, tendo sempre em vista as necessidades do cliente como referencial absoluto da organização (Quadro 1). Para isso é necessário desenvolver o pensamento sistêmico, através da visão de totalidade e abandono do pensamento funcional (HAMMER, 2002).

Na Gestão por Processos, a organização analisa e estabelece seus objetivos estratégicos, a partir de então, prioriza os processos críticos da cadeia de valor e determina os indicadores que lhe permitirão a medição de desempenho e implantação da melhoria contínua de processos. Organizando-se por processos, as empresas deixam de estar centradas em funções internas e alteram seu foco para o cliente externo e todas as partes interessadas.

QUADRO 1 – Contraponto entre Estrutura Funcional e Gestão por Processos

Elementos	Estrutura Funcional	Gestão por Processos
Eixo central	Função	Processo
Unidade de trabalho	Departamento	Equipe
Descrições dos tipos de trabalho	Limitada	Ampla
Medidas	Restritas	De ponta a ponta
Foco	Chefe	Cliente
Compensação	Baseada em atividades	Baseada em resultados
Papel da Gestão	Supervisão	Coaching
Figura central	Executivo funcional	Dono do processo
Cultura	Orientada por conflitos	Colaborativa

Fonte: Hammer (2002).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Dessa forma, as organizações passam também a considerar o ambiente no qual elas estão inseridas. Conhecer como cada processo impacta no resultado final permite verificar como o desempenho deles ao agregar valor para o cliente. Diante de um cenário cada vez mais competitivo, entender e desempenhar cada processo com eficiência é vital para a sobrevivência das organizações (SMITH; FINGAR, 2003).

Diversos autores e estudos empíricos relatam o impacto positivo de empresas orientadas por processos (KHOLBACHER; GRUENWALD, 2011). Como exemplo, Bronzo *et al* (2012) encontrou resultados positivos entre a orientação por processos, utilização de indicadores analíticos e desempenho organizacional. Segundo estudo realizado em empresas de médio e grande porte brasileiras, nos setores de indústria e serviços, a orientação para processos e adoção de indicadores analíticos teve impacto positivo sobre o desempenho organizacional.

QUADRO 2 – Oportunidades da Gestão por Processos em situações de mudança

Oportunidades	Definição	Dimensões
Flexibilidade de processo	Habilidade do processo para adaptar-se a mudanças	Tempo
		Custo
		Suavização
Eficiência de processo	Medidas de desempenho associadas as medidas	Tempo
		Custo
		Utilização
Eficácia de processo	Medidas de desempenho associadas com o processo e relacionada a mudanças induzidas ao ambiente	Satisfação
		Confiabilidade

Fonte: Kasi e Tang (2005).

A gestão dos processos gera oportunidade dos seguintes benefícios segundo Kasi e Tang (2005), flexibilidade de processo, eficiência de processo, ou efetividade de processo. O primeiro pode ser apresentado em três dimensões em situações de mudança: tempo, no sentido de o processo poder-se adaptar em um curto período de tempo; custo, em que o processo poder-se adaptar com menor custo; tranquilidade de o processo adaptar-se sem choques. A eficiência de processo é relativa a medidas dentro do próprio processo. Trata da taxa de utilização de recursos de acordo com o nível de disponibilidade dos mesmos. As medidas de

eficiência têm referência aos tempos, custos e taxa de utilização desse processo. Já a efetividade de processo tem relação com o consumidor do processo, sendo medido dentro das dimensões de satisfação ou confiabilidade (Quadro 2).

Mansar e Reijers (2007) elencam melhores práticas da gestão de processos e testa seu impacto nos resultados dos processos em termos de qualidade, custo, tempo e flexibilidade. As melhores práticas estabelecidas por esses autores foram:

- Eliminação de tarefas;
- Composição de tarefas - atividades maiores possam ser divididas, ou menores que possam ser agrupadas;
- Integração de tecnologia – visando para imprimir limites aos processos;
- Autonomia de decisão;
- Tarefas sobre os pedidos - que permitem ao trabalhadores executarem um número maior de tarefas em um pedido;
- Ressequenciamento de tarefas;
- Especialista-generalista - decisão de fazer os recursos mais especialistas ou generalistas;
- Integração - com os demais parceiros da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes);
- Paralelismo - execução de tarefas em paralelo visando maior agilidade;
- Envolvimento numérico - minimizar número de departamentos, grupos e pessoas envolvidas nos processos de negócios.

No estudo empírico realizado, concluiu-se que essas melhores práticas têm impacto positivo nas dimensões qualidade custo, tempo e flexibilidade. Quantitativamente o maior impacto sobre qualidade foi com a adoção de integração de tecnologia, sobre custos a prática de eliminação de tarefas, sobre tempo a prática de integração com fornecedores e consumidores e sobre flexibilidade, a prática de autonomia aos agentes no processo (MANSAR; REIJERS, 2007).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

03 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo se realizou através de uma extensa revisão bibliográfica. Os esforços dos autores se concentraram nos artigos seminais e de literatura recente sobre a gestão por processos e desempenho organizacional. A partir do levantamento teórico buscou-se identificar quais são os benefícios obtidos pela adoção da gestão por processos, em especial, na desconstrução da estrutura funcional.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é caracterizada pelo seu desenvolvimento a partir de materiais já publicados em relação ao tema proposto, oferecendo uma série de vantagens ao resultado final da pesquisa.

Uma das vantagens é que esse tipo de pesquisa permite relacionar um elevado número de abordagens e informações obtidas na literatura, o que seria impossível serem relacionadas de outra forma. A pesquisa bibliográfica não deve ser considerada apenas uma reprodução daquilo que já foi proposto pela literatura, mas uma forma eficiente de relacionar diferentes perspectivas de diversas fontes, resultando em um trabalho totalmente original (GIL, 2002).

04 – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A Gestão por Processo de Negócio (BPM) adquiriu uma visibilidade em escala mundial devido a vários casos de implantação bem sucedidos. Nessa abordagem, o conceito cliente representa a entidade (interna ou externa) que recebe um resultado (produto, serviço ou outra forma de valor) da organização gerado pelo processo de negócio (PAIM, 2007; ORACLE, 2008; JESTON; NELIS, 2006).

Os processos de negócio são responsáveis pelo funcionamento das organizações e contribuem para seu sucesso ou fracasso (CHOPRA; MEINDL, 2003; CHRISTOPHER, 2007). Os resultados organizacionais são concretizados pelos processos de negócio, definido com uma sequência de atividades desenvolvida a partir de inputs, a fim de concretizar um resultado (*output*) que entregue valor para o negócio (DAVENPORT, 1993; 2005; HAMMER, 2001).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

De acordo com Porter (1989) essa sequência de atividades pode se tornar fonte de vantagens comparativas, quando executada de mais forma eficiente que o resto do mercado. Por isso, se torna fundamental a alocação de recursos disponíveis de forma eficiente, buscando eliminar totalmente os desperdícios gerados por processos equivocados (HAMMER; CHAMPY, 1994; JESTON, 2008).

O BPM é uma visão que trata os ativos que contribuem de forma direta para o desempenho da organização por aplicar a excelência operacional e da agilidade nos negócios (MCCOY, 2011). O instituto de referência em análise de negócio e processos, *Object Management Group (OMG)*, considera que o BPM é um conjunto de técnicas que visa a melhoria contínua e iterativa dos processos de negócio de uma organização (OMG, 2010).

A ABPMP (2009) define que as práticas em BPM permitem que o alinhamento dos processos de negócio à estratégia organizacional. Dessa forma, possibilita também um desempenho eficiente em toda a organização através de melhorias das atividades específicas de trabalho em um departamento, na organização como um todo ou entre organizações. A ABPMP (2009, p.92) conceitua o BPM como:

Um enfoque disciplinado para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

Ao trabalhar com processos de negócio, a organização abandona a visão funcional para um enfoque horizontal, e a gestão passa a ser orientada por processos. O relacionamento intra e interdepartamental passa a ser realizado através da passagem das atividades do processo sem a intervenção de um gerente ou diretor funcional. As atividades que compõem o processo tornam-se mais eficientes em relação ao tempo, ao custo e a satisfação do cliente. A passagem de uma atividade à outra em um mesmo processo de negócio, conhecida como *handoff*, é reduzida de forma abrupta, resultando em maior agilidade e eficiência (PAIM, 2007).

Segundo Gonçalves (2000), o sucesso da gestão de processos de negócio está ligado ao esforço de minimizar a estrutura funcional. Ou seja, tentar

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

diminuir ao máximo a necessidade de cumprir o papel hierárquico dos departamentos. Pois é nesse ponto em que ocorrem os principais gargalos, tais como, erros, retrabalhos e perda de tempo. Assim, a partir da gestão desses processos e de um enfoque mais horizontal, a organização passará a se preocupar mais em fazer com que a informação siga para onde é necessária.

Com o alinhamento entre os objetivos e a estratégia organizacional, o desempenho da gestão de processos de negócio irá aumentar tanto em termos de quantidade quanto em qualidade. Por exemplo, a organização realizará mais tarefas em menos tempo, como também terá maior capacidade de se adaptar a mudanças do ambiente externo. Em paralelo a isso, a organização deve estar sempre atenta aos fatores que podem influenciar negativamente a condução das iniciativas (GOLÇALVES, 2000).

A gestão de desempenho de processo, sendo assim, é necessário para revisar as definições de desempenho de processos a partir das métricas e medição associadas com o trabalho e saída do processo executado. As métricas e medições são baseadas em dimensões fundamentais, tais como: tempo como métrica de duração do processo; custo como métrica do valor monetário associado a um processo; capacidade como montante ou volume de uma saída, produto ou serviço viável associado a um processo; qualidade percentual do real em relação ao ótimo ou máximo em termos de processo e podendo ter várias formas (ABPMP, 2009).

Outro aspecto importante da gestão de desempenho é o conceito de valor agregado versus o valor não agregado. Podemos dizer que uma atividade agrega valor quando a mesma é necessária para gerar o produto ou serviço ou quando o cliente está disposto a pagar pela atividade. Identificar as atividades que geram valor é importante para decidir se uma determinada atividade pode ou não ser eliminada do processo ao se garante alguma melhoria ao mesmo. Tão importante como medir, é monitorar e controlar as operações. O controle e o monitoramento dos processos se dão após a documentação de todo o processo e a identificação, coleta e gerenciamento das métricas do processo visando avaliar o impacto e a participação de mercado dos produtos ou serviços prestados (ABPMP, 2009).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

Para Hammer e Stanton (1995), os processos continuam sendo fragmentados e isolados em diferentes setores de organizações tradicionais. Em consequência, permanecem difíceis de serem enxergados como parte de uma engrenagem e, portanto, de difícil gerenciamento e controle. A aferição da performance, ou desempenho, leva as organizações a proverem a obtenção de insights (novas percepções) aos seus gestores na tomada de decisão, em busca da melhoria contínua de seus negócios. Desta forma, o termo BPM foi criado para diferenciar o gerenciamento do desempenho da organização e o nível do desempenho do indivíduo na integração dos diversos componentes que suportam as práticas de gestão.

Até a década de 1970, o desempenho das organizações era dimensionado pela forma com que se aproveitavam das economias de escala e escopo. Toda aplicação de novas tecnologias eram incorporados ao ativos físico visando a eficiência da produção em massa. A entrada na era da informação alterou as “regras do jogo”, tornando obsoletas boa parte das premissas sobre concorrência e mensuração de desempenho (KAPLAN; NORTON, 1997).

Na era da informação, o ambiente de negócios exige novas capacidades de assegurar o sucesso em virtude das constantes mudanças. A capacidade de mobilização e exploração eficiente dos recursos tangíveis e intangíveis tornou-se mais decisivo do que investir somas altíssimas em ativos físicos (KAPLAN; NORTON, 1997). Dessa forma, iniciativas de implementação de BPM pode ajudar as empresas a mobilizar recursos para atividades que contribuam para o valor final do produto ou serviço que o cliente deseja.

As estruturas funcionais têm excessiva ênfase na obtenção de resultados locais de curto prazo, financeiros ou de outros cunhos. Isso pode conduzir a organização a desordem, investindo recursos preciosos em soluções rápidas e superficiais em detrimento das soluções globais e da criação de valor de longo prazo. Dessa forma, a necessidade da criação de fontes de vantagens competitivas dentro de um mercado competitivo em escala global exige a implementação de modelos mais sofisticados de gerenciamento de desempenho (WOOLISCROFT, 2013).

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

É importante reduzir as estruturas que promovam o isolamento de competências essenciais, como marketing, financeiro ou atividades as atividade de produção, estabelecendo metas locais e processuais de desempenho, conduzindo a elevação da eficiência sistêmica (KOHLBACHER; GRUENWALD, 2011). De acordo com Lockamy e McCormack (2004), as empresas com maior orientação por processos conseguem alcançar maiores níveis de desempenho organizacional, além de possuírem um ambiente mais cooperativo e redução de conflitos. A gestão por processos pode ser vista como um dos últimos pontos restantes de diferenciação, visto que a maioria das organizações trabalham com recursos muito parecidos e, portanto, oferecem produtos similares.

De acordo com Cai et al. (2009), muitas empresas estão comprometidas em avançar na integração com parceiros estratégicos, clientes e fornecedores, dentro da cadeia de suprimentos. Para realizar a integração é necessário o estabelecimento de um fluxo de mercadorias, informações e recursos financeiros unindo os membros da cadeia. Organizações que não conseguem nem mesmo integrar as áreas internas, dificilmente estarão aptas a se integrar com terceiras. Logo, a manutenção das estruturas funcionais pode impedir que as organizações abracem essas oportunidades, conduzindo-as ao ostracismo.

A partir do momento em que as firmas passam a perceber as vantagens advindas de operações em cadeias de suprimentos eficientes e efetivas, gestores tendem a incorporar a estratégia de cadeia de suprimentos à estratégia da organização. Dessa forma, abre caminho para a adoção de novas tecnologias que visem maior integração eletrônica. Nesse caso, a tecnologia da informação exerce um papel importante no suporte à criação de vantagens competitivas, visto que facilita a conexão do planejamento estratégico centralizado com operações cotidianas também centralizadas (BOWERSOX; DAUGHERTY, 1995).

O maior desafio de uma cadeia de suprimentos é gerenciar membros muito distintos, embora dependentes entre si. Para que a cadeia seja eficiente, é esperado que todos os seus membros ajam coerentemente com o que foi definido pelos objetivos estratégicos, para que seja alcançada a coordenação. O controle centralizado da cadeia de suprimentos assegura a coordenação do canal, mas pode

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

não atender as expectativas individuais de cada agente. Com o controle descentralizado, os membros e áreas internas otimizam decisões locais sem considerar o impacto global das mesmas para os outros agentes ou nas demais áreas para o desempenho global (WHANG, 1995; ARSHINDER; DESHMUH, 2009).

A coordenação dentro e fora da organização deve ser um dos principais objetivos das organizações. Entre as firmas independentes, como fornecedores de matérias-primas, fabricantes, distribuidores, operadores logísticos terceirizados e varejo, a coordenação pode ser a chave para a obtenção da flexibilidade necessária na melhoria de processos logísticos, como na resposta às condições de dinâmicas do mercado. A baixa coordenação entre os membros da cadeia de suprimentos pode representar problemas de baixo desempenho operacional dessa cadeia (SIMATUPANG; WRIGHT; SRIDHARAN, 2002).

O BPM ainda pode ser associado com o Planejamento de Recursos Empresariais (*Enterprise Resource Planning* - ERP) e da Gestão de Relacionamento com o Cliente (*Consumer Relation Management* - CRM) para melhorar diversos fatores que afetam o desempenho (JESTON; NELIS, 2008). Os seis principais fatores apontado pela melhoria do desempenho organizacional pela iniciativas de BPM são o alinhamento estratégico, a governança, os métodos, a TI, as pessoas e a cultura (ROSEMANN et al., 2008).

Apesar do elevado número de iniciativas e do alto investimento em projetos de BPM, Grover (1999) identificou que 70% dos projetos de melhorias de processos resultaram em falha. Num estudo recente foi identificado que entre 60% e 80% das iniciativas falharam por causas como: falta de apoio da alta direção, pouca capacitação e falta de cooperação e comunicação ente os departamentos (TRKMAN, 2010). Nesse contexto, se torna fundamental a adoção de metodologias adequadas de aplicação do BPM. É de fundamental importância a medição de desempenho de processos atuais para o alinhamento do desempenho dos processos com os objetivos da organização, uma vez que se sabe que aquilo que não pode ser medido não pode ser gerenciado.

05 – CONCLUSÃO

O uso das iniciativas BPM como forma de alcançar melhoria na entrega de valor ao cliente deve resultar na melhora do desempenho organizacional, uma vez que uma das premissas é a eliminação das atividades que não agreguem valor ao negócio. A busca por alcançar esse objetivo levará à tona os desperdícios resultantes da falta de gestão de processos, ocultados pela visão funcional vigente. Como consequência, a organização obterá ganhos de tempo, custo e qualidade, melhorando o serviço ou o bem oferecido ao cliente. Além disso, a implementação do BPM contempla aspectos de gestão de processos e gestão de mudanças, mitigando o risco de que essas iniciativas tenham um resultado decepcionante como as iniciativas em BPR.

No cenário competitivo, a chance de sucesso de organizações que adotem essa técnica aumenta exponencialmente, visto que o foco do BPM é atender as necessidades e os desejos dos clientes. Embora em uma primeira análise esse objetivo pareça óbvio, poucas organizações o executam de forma apropriada. A comprovação disso é o crescente número de reclamações de clientes junto aos órgãos reguladores. A adoção do gerenciamento de processos em um ciclo de vida permite que a organização realize uma melhoria contínua no seu fluxo produtivo, visto que as etapas são cíclicas e, portanto, permitem uma evolução irrestrita do nível de maturidade dos processos ao longo do tempo.

Além disso, cria um ambiente organizacional propício à inovação, visto que permite que a construção e entrada de valor de forma diferente, podendo resultar em um melhor posicionamento através de um diferencial sustentável. A construção de uma vantagem sustentável está baseada na elaboração e execução de processos que tenham como objetivo tornar o relacionamento com o cliente mais fácil, rápido, barato, personalizado e prazeroso. A construção dessa relação única, ou seja, de difícil imitação pela concorrência, proporciona condições da organização crescer e perpetuar-se no tempo.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

06 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARSHINDER, A.K.; DESHMUKH, S.G. A theoretic model for three level supply chain using contracts. *Indian Academy of Sciences. Sadhana*, v.34, part.5, p.767-798, October 2009.

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS – ABPMP. Guide to the BPM common body of knowledge, 2009.

BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista – a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BOWERSOX, D.J.; DAUGHERTY, P.J. Logistics paradigm: the impact of information technology. *Journal of Business Logistics*, 16 (1), p.65-80, 1995.

BRONZO, M.; RESENDE, P.; OLIVEIRA, M.; MCCORMACK, K.; SOUSA, P.; FERREIRA, R. Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. *Gestão e Produção*, São Carlos, v. 19, n. 2, p. 389-404, 2012.

CAMPBELL, A. J. What affects expectations of mutuality in business relationships? *J. Marketing Theory and Practice*, 5: 1–11, 1997.

CHRISTOPHER, M. *Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: criando redes que agregam valor*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2007.

CHOPRA, S. & MEINDL, P. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégia, planejamento e operação*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

CROXTON, K.L.; GARCÍA-DASTUGUE, S.J.; LAMBERT, D.M. & ROGERS, D.S. The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*, Vol.12, n.2, p.13- 36, 2001.

CRUZ, T. BPM & BPMS. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DAVENPORT, T. H. Process innovation: Reengineering work through information technology. Boston: *Harvard Business School Press*, 1993.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

DAVENPORT, T. H. The Coming Commoditization of Processes. *Harvard Business Review*, Vol. 83, n. 6, p. 100-108, jun. 2005.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v. 8, p. 147-160, April 1983.

FERREIRA, Mauro P., *et al.* Gestão por indicadores de desempenho: resultados na incubadora empresarial tecnológica. *Produção*, v. 18, n. 2, p. 302-18, mai/ago. 2008.

FINK, L.; NEUMANN, S. Exploring the perceived business value of the exhibity enabled by information technology infrastructure. *Information and Management*, v.46, p. 90–99, 2009.

FYNES, B.; VOSS, C.; BÚRCA, S. The impact of supply chain quality on quality performance. *International Journal of Production Economics*, 96, p. 339-354, 2005.

HALL, R. H. *Organizações, estrutura e processos*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1984.

HAMMER, M. Process management and the future of six sigma. *MIT Sloan Management Review*, March 2009, p. 58-65.

HARRINGTON, H. J. *Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness*. New York: McGraw-Hill, 1991.

HICKSON, D.J.; PUGH, D.S. Alfred Chandler; Paul Lawrence e Jay Lorsch; Tom Burns. In: RODRIGUES, S.B.; BARROS, B.T.; MEIRELLES, A.M.; AGUIAR, A.C. (Orgs). *Os teóricos das organizações*. Rio de Janeiro: Qualimark, 2004.

INTERNATIONAL ASSOCIATION OF SCIENCE PARKS AND AREAS OF INNOVATION. *Pesquisa geral no site*. Disponível em: <<http://www.iasp.ws>>. Acesso em: 19 mai. 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *A estratégia em ação: balanced scorecard*. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. *Balanced Scorecard – mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

KASI,V.; TANG, X. *Design attributes and performance outcomes: a framework for comparing business processes*. Proceedings of the 2005 Southern Association of Information Systems Conference (p. 226-232). Savannah, Georgia, USA: University of Tampa John H. Sykes College of Business, 2005.

KHARABSHEH, Radwan; MAGABLEH, Ihab K.; ARABIYAT, Talah S. Obstacles of Success of Technology Parks: the case of Jordan. *International Journal of Economics and Finance*, v. 3, n. 6, November 2011.

KHARABSHEH, Radwan. Critical Success Factors of Technology Parks in Australia. *International Journal of Economics and Finance*, v. 4, n. 7, July 2012.

KOH, Francis C.C.; KOH, Winston T. H.; TSCHANG, Feichin T. An analytical framework for science parks and technology districts with an application to Singapore. *Journal of Business Venturing Special Issue Conference "Science Parks and Incubators"*. 25-27 April 2005, Troy, New York.

KOHLBACHER, M.; GRUENWALD, S. Process Orientation: conceptualization and measurement. *Business Process Management Journal*, Vol. 17 No. 2, 2011.

LANGFORD, Cooper H., *et al.* Indicators and outcomes of Canadian university research: proxies becoming goals? *Research Policy*, v. 35, pp. 1586-1598, 2006.

LEMOS, Mauro Borges; DINIZ, Clélio Campolina. *Projeto Parque Tecnológico de Belo Horizonte*. Belo Horizonte, Março 2001. Disponível em: <https://www.ufmg.br/prpq_old/ParqueTecnologico.rtf>. Acesso em: 07 mai. 2014.

MANSAR, S.L.; REIJERS, H.A. Best Practices in business process redesign: use and impact. *Business Process Management Journal*, Vol. 13 No. 2, 2007.

MCCORMACK, K.; JOHNSON, W. & WALKER, W. T. *Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices*. Boca Raton: CRC Press LLC, 2003.

MORIOKA, Sandra N. *Análise de Fatores Críticos de Sucesso de Projetos em uma Empresa de Varejo*. 2010. 120 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível em: <http://pro.poli.usp.br/wp->

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

content/uploads/2012/pubs/analise-de-fatores-criticos-de-sucesso-de-projetos-em-uma-empresa-de-varejo.pdf>. Acesso em: 14 mai. 2014.

PAIM, R. *As tarefas para gestão de processos*. Rio de Janeiro: Tese de Doutorado em Engenharia de Produção, UFRJ, 2007.

PHAN, Phillip H.; SIEGEL, Donald S.; WRIGHT, Mike. Science parks and incubators: observations, synthesis and future research. *Journal of Business Venturing*, v. 20, p. 165-182, 2005.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODEIRO-PAZO, David; CALVO-BABIO, Nuria. El rol de los parques científico-tecnológicos em el emprendimiento universitario: propuesta de um catálogo de indicadores de evaluación. *Globalización, Competitividad Y Governabilidad*, vol. 6, n. 2, Mayo-Agosto 2012.

SCOTT, W.R. *Organizations*. New Jersey, Prentice Hall, 1998.

SISTEMA MINEIRO DE INOVAÇÃO (SIMI). *Desmistificando o Capital de Risco: o que é, como funciona e como acessar o capital empreendedor para seu negócio*. Mar. 2008. Disponível em: <<file:///X:/Documentos%20e%20dados/Downloads/3209_arquivo.pdf>. Acesso em 28 mai. 2014.

SLACK, R.S. *Roads to Re-engineering*, Scotland, 1999.

SMITH, H.; FINGAR, P. *Business Process Management – the third wave*. Tampa: MeghanKiffer, 2003.

UNITED KINGDOM SCIENCE PARK ASSOCIATION. *Pesquisa geral no site*. Disponível em: <http://www.ukspa.org.uk>. Acesso em 05 mai. 2014.

VEDOVELLO, Conceição A.; JUDICE, Valéria M. M.; MACULAN, Anne-Marie D. Revisão crítica às abordagens a parques tecnológicos: alternativas interpretativas às

Revista Brasileira de Gestão e Engenharia – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo	Número XIII Jan-jun 2016	Trabalho 03 Páginas 46-66
http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia	periodicoscesg@gmail.com	

experiências brasileiras recentes. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 103-118, 2006.

WELKER, G. A.; VAART, T. V. D.; DONK D. P. V., *The influence of business conditions on supply chain information-sharing mechanisms: A study among supply chain links of SMEs*, *International Journal of Prod. Economics* 113 p. 706–720, 2008.

WHANG, S. Coordination in operations: taxonomy. *J. Operations Management*, 12: 413–422, 1995.

WILSON, D.; JANTRANIA, S. Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1), 55–66, 1996.

WOOLLISCROFT, Paul, *et al.* Global Key Performance Best Practice. In: *9th EUROPEAN CONFERENCE ON MANAGEMENT LEADERSHIP AND GOVERNANCE*. Klagenfurt, Austria, ECMLG, 2013.

WU, F.; YENIYURT, S.; KIM, D.; CAVUSGIL, S. T. The impact of information technology on supply chain capabilities and performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 35, p.493–504, 2006.

TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZOUAIN, Desirée. M. *Parques Tecnológicos: propondo um modelo conceitual para regiões urbanas: o Parque Tecnológico de São Paulo*. 2003. 261 f. Tese (Doutorado em Ciências na Área de Tecnologia Nuclear - Aplicações), Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em: <http://pelicano.ipen.br/PosG30/TextoCompleto/Desiree%20Moraes%20Zouain_D.pdf>. Acesso em 11 abr. 2014.