

Gestão por processos: um estudo sobre a adoção de sistema para automação
de processos de negócios

São Paulo

2016

Andréia Pinheiro

VI Simpósio de Trabalhos Científicos
Trabalhos Acadêmicos, TCCs e Projetos
Experimentais apresentado à Faculdade
Integradas Rio Branco, curso de
Administração de Empresas.

Sob a orientação do Prof. Msc.
Francisco Felinto Junior.

Introdução

Diante de oscilações vividas em grande parte dos setores econômicos depois da crise mundial de 2008, as empresas buscaram encontrar alternativas que otimizassem seus custos. Segundo relatórios da Conferência sobre BPM (*Business Process Management*) da Gartner (2009), realizada em Londres para interessados no tema e empresas, os investimentos em ferramentas de Gerenciamentos de Processos de Negócios contribuíram para a redução de custos, chegando até 20% no primeiro ano de implantação, além de propiciar flexibilização nos negócios a tempo de atender as demandas do mercado, algo imensurável. E não menos importante, o retorno sobre este investimento inicial se daria em menos de um ano.

De acordo com Cantara, (2009, p. 03, tradução nossa):

Problemas econômicos estão direcionando para o aumento do uso do BPM como um mecanismo de corte de custos para sobrevivência. Vemos um terço das empresas aumentando seus investimentos em BPM. O BPM torna visíveis os processos de negócios para ambos, gerentes de negócios e TI, o que os permite trabalhar juntos e modificar processos de forma mais rápida e efetiva. Na tumultuada economia dos dias de hoje, as empresas necessitam reduzir, continuamente, seus custos, e rapidamente reagir às mudanças de mercado.

No evento a Gartner (2009) questionou os participantes acerca dos impactos que a economia trouxe aos negócios: estimou-se que 70% advinham de empresas que se encontravam numa situação complicada e enxergavam no BPM uma alternativa para driblar a crise. Já 20% afirmaram que faziam uso do BPM como um catalizador para o crescimento dos negócios, esse resultado se deu principalmente para aquelas empresas que já contavam com o BPM em alguns projetos e intencionavam expandir principalmente devido a economia de custos para outros projetos. E os 10% restante dos participantes, acreditavam que o BPM poderia ser usado para vencer a concorrência naquele tempo de recessão.

Partindo desse contexto, apresentaremos neste trabalho a metodologia do BPM aplicada nos sistemas de BPMS (*Business Process Management System*), e como a adoção da mesma pode beneficiar os processos de negócios neste mercado globalizado aonde as empresas sofrem cada vez mais com a influência de fatores externos.

A competição acirrada, as inovações tecnológicas, o excesso de ofertas em escala mundial e a pressão dos clientes em obter produtos/serviços cada vez melhores – tornaram-se a principal razão pela tendência que as organizações vem seguindo; a de não manter produtos ou serviços inalterados por muito tempo.

Paralelamente a essa tendência, o interesse pelo BPM cresceu como uma arma para aumentar a vantagem competitiva, aplicando a eficiência em termos de capacidade de adaptação à mudança e flexibilidade de forma estratégica.

Os conceitos de BPM devem ser aplicados e aliados a outras estratégias, só assim auxiliarão desempenho dos processos de negócios. A possibilidade das organizações contarem com uma ferramenta disponível durante 24 horas por dia e 7 dias na semana, com processos funcionando de forma ininterrupta num ambiente de integração total orientado a processos, as mudanças passariam a ser implementadas de forma dinâmica e ágil e refletiriam imediatamente em seus resultados.

A implementação de uma solução de BPM abrange não somente sistemas especializados, mas também uma concordância de técnicas, conceitos e metodologia de trabalho entre as áreas que realizam atividades condicionadas à gestão de processos de negócios da empresa. (DE SORDI, 2005)

O BPM e BPMS são temas complementares e abrangentes, por isso a abordagem será direcionada a entender as questões principais de ambos e a suas correlações, tendo como foco a motivação que levam as empresas a buscarem a automação dos seus processos.

Objetivo Geral

Investigar os motivos que levam as organizações a buscarem soluções para a automação de processos de negócios;

Objetivos específicos

Mensurar os benefícios trazidos pela implantação de projetos bem conduzidos de BPMS;

Conhecer as motivações que envolvem a adoção do BPMS.

Métodos

A globalização exige uma dinâmica muito grande das empresas em relação às mudanças por processos e estruturas organizacionais, fazendo com que grande parcela das empresas conte com sistemas paralelos para suprir as demandas específicas. A expansão do BPMS se deve muito a este motivo, o de não racionalização do ciclo de vida do processo por uma única via, afinal, esse tem sido o maior desafio das empresas; a integração das áreas, ao propiciar simultaneamente apoio à operação e realizar as alterações na velocidade necessária dos negócios.

Os sistemas de automação de processos de negócios tornaram por meio de um conjunto de tecnologias as disciplinas do BPM algo executável, permitindo que todos os envolvidos tenham uma visão e entendimento completo do processo de negócio e seu desempenho. Outro ponto foi o de tornar explícito o papel que cada um deve desempenhar em determinado estágio do processo. Como tal, garante o alinhamento com as estratégias da empresa, preenchendo o espaço entre os sistemas e pessoas necessárias à sua execução e entre o pessoal de negócio e de TI (Tecnologia da informação).

Para Smith&Fingar (2003), a TI gera diretamente efeitos sobre os processos de negócios, e são eles: automatização; obtenção da informação; sequenciamento de tarefas e atividades; rastreabilidade; melhorar a capacidade analítica; extrapolar as fronteiras físicas da organização; integração das partes ou processos; gestão do conhecimento e possibilitar a desintermediação.

A consolidação de todos os processos de negócio em um único sistema, o BPMS, dá à empresa a agilidade e flexibilidade necessárias na revisão de seus processos, rumo ao aumento de eficiência e da capacidade de inovação, a fim de fazer frente aos desafios impostos pelo mercado.

Resultados

Em tempos de instabilidade econômica, principalmente havendo ainda vestígios da crise de 2008, as empresas precisam ser ágeis, flexíveis e inovadoras. Para tanto, é importante que se tenha uma visão abrangente do negócio, transpondo barreiras geográficas, organizacionais (múltiplos departamentos ou até múltiplas empresas) e tecnológicas - a produção dessa requerida visão holística do negócio representa um importante desafio para as organizações. Embora, grandes partes das empresas atuais, independente do seu porte, tenham como características processos de negócio ineficientes, o que dificulta a mensuração dos ganhos e perdas relativas aos processos.

Para Gonçalves (2000) uns dos pontos mais relevantes é a adoção de uma tecnologia aliado a seleção dos processos a serem tratados pelo sistema. Pois parte dos investimentos em automação de processos não obtiveram retorno significativo para o negócio, uma vez que o direcionamento da automação tem sido aplicado a processos com menor grau de impacto diante aos negócios, por exemplo processos administrativos.

De Sordi (2005) aponta outro fator preocupante; a utilização de sistemas distintos na operacionalização dos processos de negócios, afinal um processo pode envolver vários intervenientes, inclusive de diferentes empresas, de tal modo que a integração entre os sistemas envolvidos se torna algo imprescindível para a emergência de processos cada vez mais colaborativos.

Deste modo, entendemos que a integração entre sistemas necessariamente terá que alinhar-se aos processos de negócio e TI, e isso deve agregar valor ao negócio já existente, permitindo a flexibilização diante das mudanças dos processos e informações. É notório que para manter maior competitividade, os processos podem ter alterações no meio do percurso, mesmo que estejam em concordância ao desempenho esperado, afinal o mercado pode sofrer interferências direta ou indiretamente, com isso, a atenção é sempre projetada aos processos, visando a melhor qualidade, produtividade, menores custos e menores preços.

Neste contexto mercadológico tão competitivo, os negócios demandaram de competências estratégicas de BPM para que todas as informações e alçadas de decisão estivessem no local certo, com a pessoa correta, no tempo mais adequado.

O foco principal do negócio por tanto deve ser os processos. E partindo desse preceito, a inteligência e metodologia do BPM foram incorporadas aos BPMS, tendo como objetivo garantir a alta capacidade de lidar com o cenário dinâmico e turbulento de negócios ágeis.

As soluções de BPMS podem ser adotadas mesmo na ausência ou imaturidade na prática da gestão por processos. A implementação embora que destinada, inicialmente a projetos específicos/departamentos, proporcionará ganhos e se bem realizado e aceita pelos envolvidos naturalmente se expandirá. A intenção é que as ferramentas possam ajudar as organizações a suportarem seus processos de negócio automatizados, permitindo que se tenha a visibilidade interdepartamental dos processos, que gere apoio aos gestores nas tomadas de decisões impulsionadas pelo negócio, sirvam como mencionado anteriormente, para as integrações entre sistemas, e projetem as mudanças a serem realizadas de maneira rápida.

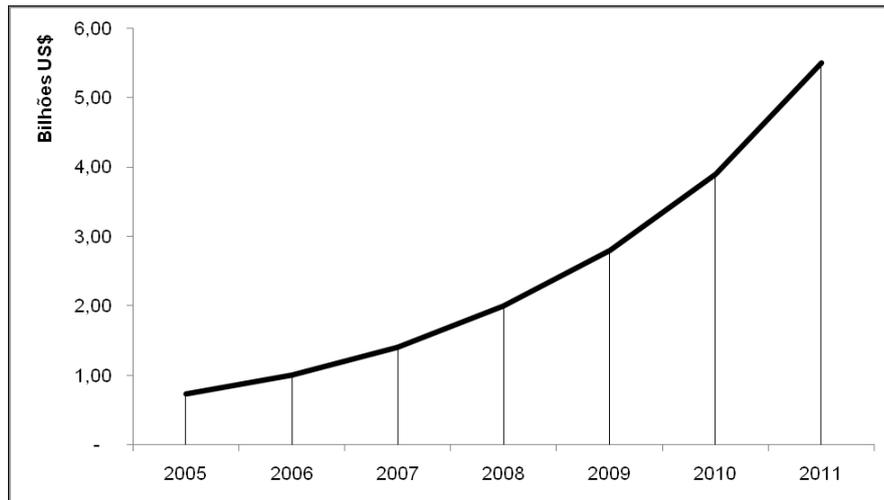
Gerenciar processos de negócios é ter uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios automatizados ou não, para alcançar os resultados pretendidos, constantes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização. Por isso, Burlton *apud* Carrara (2001) sugere a alteração de processos de maneira mais gradual, evitando a mudança radical proposta pela reengenharia e, conseqüentemente, mitigando riscos de insucesso devido a resistências ao projeto.

A fim de dispor de produtos e serviços diferenciados e que atendam as crescentes expectativas dos clientes, o mercado mundial dos fornecedores de BPMS está aquecido e em constante alerta para suprir as demandas. Como mostra pesquisa (figura 01) do IDC (2007) – cresceu 80% em 2006, atingindo o teto de U\$890 milhões, e projetou um crescimento de 44% ao ano, nos cinco anos seguintes, chegando a U\$5,5 bilhões em 2011.

A expectativa do mercado muito se deve as críticas direcionadas ao “engessamento” do ERP e a possível solução através da implantação do BPMS, excluído a necessidade de customizações. Por isso é relevante que se entenda as diferenças entre ambos: Ferramentas de ERP incorporam funcionalidades de aplicativo, como por exemplo: cálculo de preços, verificação de nível limite do

estoque, processamento de uma folha de pagamento. Já os sistemas BPMS incorporam funcionalidades de processos de negócio, que estão em um nível mais alto de abstração propriamente dizendo. Dessa forma, sistemas de BPMS tratam a sequência de tarefas que existem em um processo de negócio e os envolvidos que executam cada tarefa (CHANG, 2006).

Figura 01. Previsão da expansão mundial de BPMS em \$ bilhões.



(Fonte: IDC, 2007).

É imprescindível que as organizações tenham uma infraestrutura de TI que acompanhe e dê suporte as mudanças constantes nos negócios. Possivelmente a comunicação comum entre o pessoal de negócio e os profissionais de TI seja uma das melhores vantagens do BPMS, pois possibilita a criação de uma linguagem de arquitetura orientada ao desenho do processo e pouca programação, contribuindo para a redução do tempo de desenvolvimento das aplicações. Isso se dá devido a disseminação de novos padrões que se espera que tenha incorporado aos sistemas, especificamente: BPMN, BPEL, BAM, BRP

De Sordi (2005), sinaliza que o ambiente de negócios muito complexos, dinâmicos, ou que dependa da interação intensiva dos departamentos, resulta a adoção de determinadas práticas administrativas, por exemplo: a busca de diferenciação, colaboração na cadeia de valor e a terceirização, dependência de novas maneiras para a execução e organização do trabalho. O que resulta, neste cenário, a necessidade de integração como principal desafio para a TI, como podemos observar na figura 02.

Figura 02. Soluções de integração.



(Fonte: Smith et al. *apud* Enoki, 2002)

A concepção do BPMS é de permitir a integração baseada em diversas plataformas tecnológicas, criando a adaptação entre os diversos processos de negócios dentro de uma abordagem colaborativa, ou seja, integrando as atividades internas e externas da organização.

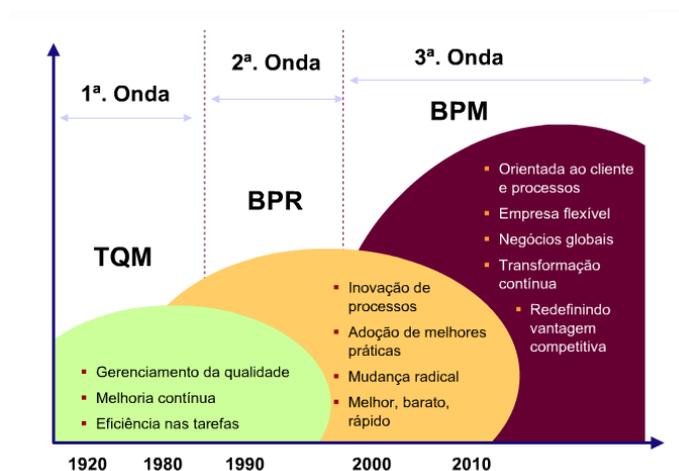
Gerenciamento de Processos de Negócios

A evolução do BPM teve influência de outras abordagens teóricas, como o *Just in Time* e TQM (*Total Quality Management*). Todos estes modelos antecederam a BPR. (MONTEIRO, 2004). No final da década de 90 e início do século XXI, a Reengenharia de Processos de Negócio sofreu diversas mudanças para então dar abertura ao BPM. As principais correntes que antecederam o BPM estão representadas em três grandes momentos, como mostra a Figura 03.

No primeiro momento o TQM - vinha com foco no gerenciamento da qualidade total com o uso de ferramentas estatísticas, buscando a eficiência na execução das tarefas, sendo marcada pela padronização dos processos. O segundo momento, BPR - é marcada pela reengenharia do processo, alterando os processos existentes pelas melhores práticas e incentivando a mudança radical para obter ganho de

produtividade e redução de custos. E o atual, BPM - com o objetivo de superar as limitações enfrentadas pelo BPR, onde as empresas buscam ser orientadas de acordo com a demanda do cliente/ público, oferecendo produtos e serviços personalizados por meio da estruturação de seus processos, o que conseqüentemente proporciona vantagens competitivas, tendo como foco a transformação contínua e busca por inovações. Paralelamente a estes momentos, também foi marcado pela disseminação dos ERP, como instrumento de automação dos processos de negócios (BALDAM et al., 2007).

Figura 03. A evolução do gerenciamento de processos.



(Fonte: Smith e Fingar, 2007).

O BPM pode ser entendido como uma abordagem administrativa do ciclo de vida completo dos processos de negócios. Este ciclo envolve geralmente as seguintes fases: desenho, implantação, monitoramento e otimização do processo. O BPM depende de uma metodologia e cultura focada em processos que gerem a dependência de todos os participantes, a partir de atividades que são importantes em diferentes estágios e executáveis por pessoas com diferentes habilidades.

Num outro aspecto mais direcionado ao cliente, seja interno ou externo, o processo pode ser definido como um grupo de atividades realizadas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço que tenha valor para um grupo específico de clientes (MONTEIRO, 2004). Ainda seguindo a perspectiva do cliente e direcionando aos negócios, um processo pode ser definido como um fluxo de atividades coordenadas e padronizadas, executadas por pessoas ou

máquinas, e que pode atravessar, e muitas vezes o faz, fronteiras funcionais ou departamentais, com o intuito de atingir um objetivo de negócio que crie valor para clientes externos ou internos (CHANG, 2006).

Ciclo de Vida do Processo

O ciclo de vida de um processo de negócio inicia com a ideia de definir um processo para realizar tarefas que são executadas repetidas vezes por uma equipe de pessoas e de aplicações que trabalham juntas.

Para Cruz (2008) o resultado de um projeto de BPM bem sucedido, passa pela abordagem de fazer a empresa conhecer a si mesma por meio dos seus processos. E cada etapa do ciclo de vida do processo dispõe de elementos que irão possibilitar o entendimento do cenário em que se encontram os processos de negócio, além de permitir a análise, implementação, execução e monitoramento do processo com o intuito de avaliar a aplicação das regras de negócio.

O ciclo do BPM representado na figura 04 segue o embasamento teórico do PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) sobre a gestão do projeto. Existe uma associação do PDCA com o ciclo de vida da gestão dos processos, de modo que pode ser usado nas fases seguintes para aperfeiçoamento.

Figura 04. Ciclo de vida do BPM.



(Fonte: CRUZ, 2008).

Vimos que alguns modelos de construção permite a avaliação dos processos de negócio envolvidos. Isso viabiliza a formulação de mudanças estruturadas de forma a garantir o cumprimento do planejamento estratégico. Um modelo é a representação da realidade por meio da construção de diagramas, fluxogramas, protótipos, ou qualquer recurso que permita visualizar o funcionamento do processo de negócio e a compreensão de suas características e a simulação do comportamento submetido a ação de eventos programados. Ao utilizar um modelo, a organização poderá analisar com detalhes a estrutura representada e definir cenários que possam contribuir para a evolução e melhoria do processo analisado. (OLIVEIRA, 2009).

Gestão por Processos

A gestão por processos pode ser conceituada como uma evolução de diversas iniciativas que buscam qualidade nos processos organizacionais.

Não existe um produto ou serviço oferecido que não tenha um processo para provê-los. Segundo Torres (2002), para gerenciar processos de negócios é necessário um modelo mental da organização, por meio de quatro perspectivas: da visão das pessoas, dos processos, dos recursos e dos clientes.

Segundo Cruz (2008) a definição de gestão por processos é a seguinte:

... conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento com que eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização 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.

O objetivo da gestão dos processos é prover o alinhamento dos processos de negócios com a estratégia (os processos são a execução da estratégia), os objetivos são a cadeia de valor das organizações. (GONZALES, 2009). De modo que se inserido esse tipo de gestão no contexto empresarial constituído pelas organizações horizontais que trabalham em redes colaborativas, se verificará maior nível de autonomia dos funcionários, menor quantidade de níveis hierárquicos separando os grupos de funcionários, redução das interferências e impedâncias entre áreas

funcionais, trabalhos organizados e geridos por equipes multifuncionais, entre outras características.

Entendemos então, que a gestão por processos aumentará valor do produto ou do serviço na percepção do cliente, conseqüentemente melhorará a competitividade para aqueles que atuam segundo as estratégias previamente definida e mais relevante para a organização, além do aumento perceptível da produtividade com eficiência e eficácia ao se simplificar processos, e remover tarefas que não agregam valor.

Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócios

O mercado de BPMS é relativamente novo e está inundado de soluções de diversas origens e características, por isso independente das tecnologias que sejam incorporadas as empresas esperam que os sistemas os conduzam ao melhor desempenho de negócio, maior agilidade e aos riscos reduzidos. Os BPMS prometem aumentar o desempenho dos processos oferecendo uma maneira de coordenar e controlar eficazmente todos os recursos humanos e tecnológicos necessários para execução do processo de negócio.

Os sistemas de BPMS são facilitadores na gestão por processos de negócio, pois possibilitam o aumento da velocidade de execução dos processos através da automação de determinadas tarefas e integração de sistemas, reduzindo assim o tempo gasto nas etapas do processo. Viabiliza tais feitos a partir de um conjunto de ferramentas ou instrumentos que buscam a melhoria do sistema de gestão, por meio de alterações no fluxo dos processos definidos, de modo a manter a organização mais competitiva e flexiva. O BPMS habilita a interconexão de pessoas e processos para gerenciar acesso a informações e orquestração do fluxo dos processos (SANTOS, 2011).

Oliveira (2008) descreve o BPMS como sendo aplicações e ferramentas de tecnologia da informação que visam possibilitar a utilização da metodologia do BPM, gerando integrações e interações em tempo real com clientes, fornecedores, parceiros, colaboradores com a automatização dos processos de negócio.

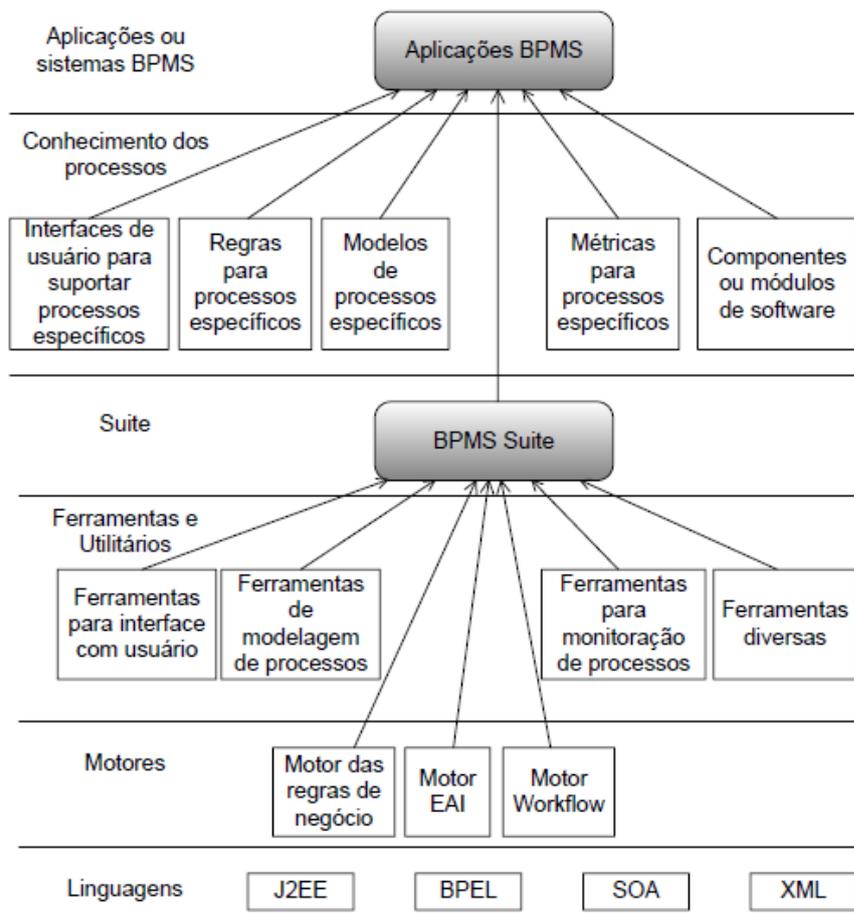
As ferramentas de BPMS devem estar disponíveis durante 24 horas por dia e 7 dias na semana, com processos funcionando de forma ininterrupta. Deste modo, o

desafio a ser atingido é o da integração total, com um ambiente orientado a processos, no qual mudanças possam ser implementadas de maneira dinâmica e ágil, para que reflitam imediatamente nos resultados.

Vale destacar que a implementação de uma solução de BPMS abrange não somente *softwares* especializados, mas também uma concordância de técnicas, conceitos e metodologia de trabalho entre as áreas que realizam atividades correlacionadas à gestão de processos da empresa. (DE SORDI, 2005).

Por serem soluções que vão de encontro a demanda do mercado, pois não possuem padrões de funcionalidade e aplicações estabelecidas, os BPMS podem ser desenvolvidos a partir de estruturas genéricas, como podemos analisar no modelo proposto por Cruz (2008) na figura 05.

Figura 05. Modelo genérico de BPMS.



(Fonte: CRUZ, 2008).

Observa-se que o modelo genérico demonstra a grandiosidade e complexidade de um sistema BPMS. Desenvolvidos a partir de diversas origens e características dos seus fabricantes, os sistemas podem ser considerados como um agregador de vários componentes. Nota-se também que já a suíte composta por tais módulos não se configura como um *software*, mas por vários e diferentes *softwares*, inclusive um *workflow*. Por esse último motivo denominou-se neste trabalho o BPMS como um sistema.

Principais requisitos para um sistema de automação de processos de negócios

Se busca há alguns anos um consenso sobre requisitos necessários para uma solução de BPMS, para Gartner (2008) ainda existem diferenças nas definições, porém espera-se de uma verdadeira solução de BPMS os padrões em:

- A. BPMN; desenvolve representações gráficas compreensíveis por todos os usuários, analistas e técnicos do negócio, através dos seguintes conceitos:
 - a. Processos, sub processos e atividades;
 - b. Eventos de início, de fim e intermediários nos processos;
 - c. Decisões e paralelismo;
 - d. Troca de mensagens com base em serviços.
- B. BPEL; linguagem padrão para a execução de processos baseada na orquestração de serviços (SOA).
- C. Componentes prontos para integração com sistemas heterogêneos;
- D. BAM; é uma tecnologia de monitoramento que permite a análise, através de gráficos e dispositivos visuais do andamento dos processos de negócios.
- E. BRM: é uma nova tecnologia que permite aos usuários finais definirem regras de negócio de forma declarativa, ou seja, é a lógica da tomada de decisão - tendo como diferencial:
 - a. Flexibilidade para a definição de regras;
 - b. Independência entre regras e processos ou aplicações;
 - c. Transparência sobre as regras existentes;
 - d. Redução do esforço de manutenção de sistemas;
 - e. Agilidade para adaptação em tempo real;

Sistemas BPMS permitem um fluxo instantâneo de informações, além de assegurar responsabilidades de tarefas nos níveis operacionais e gerenciais, já que

os donos dos processos, por assim dizendo, são tratados como usuários distintos pela ferramenta (PESSÔA; STORCH, 2006). Seguindo esta linha de pensamento, Oliveira (2008) sugere que qualquer BPMS, instalado e parametrizado, deve ser capaz de:

- A. Captar, identificar e modelar os processos críticos à gestão do negócio;
- B. Entender e operacionalizar o sequenciamento dos processos;
- C. Integrar o sistema de gestão de processos com o ambiente de TI;
- D. Aceitar e aplicar a metodologia da gestão por processos, visando assegurar a efetiva operação e o monitoramento desses processos;
- E. Disponibilizar as informações a tempo de atender o tempo dos processos de negócios;
- F. Monitorar as atividades, funcionamento e desempenho dos processos;
- G. Analisar a estrutura atual, simulação e otimização de processos;
- H. Facilitar a implementação de ações que visem a obtenção de resultados planejados e à melhoria contínua desses processos.

No entendimento de Cruz (2008), o sucesso de um projeto de BPM se dá quando a abordagem for a de fazer a organização conhecer a si mesma por meio dos seus processos. O autor acredita que os sistemas de BPMS possam automatizar qualquer tipo de processo, primários, secundários e de qualquer natureza, salvo em raras exceções como no caso das indústrias. Embora existam perguntas se é válido automatizar todos os processos, dependendo da complexidade, já que poderia afetar a flexibilidade e adaptabilidade do processo. Enfatiza também a necessidade de se ter uma metodologia, independente de qual for, para condução de um projeto direcionado a processos.

Chang (2006) expressa igual necessidade, a de indicar donos para os processos. O dono do processo é quem deve fazer seu desenho, entregá-lo para validação e então conduzir os esforços de melhoria. De tal forma, deve ser visto como gerente sênior dos negócios com capacidade de influenciar demais gerentes.

Benefícios encontrados com a adoção do BPMS

Muitas são as vantagens que um sistema de BPMS pode trazer para a organização, tanto em termos de evolução de sua arquitetura tecnológica, quanto em melhoria dos processos de negócios.

Do ponto de vista dos gestores e colaboradores, podemos concluir que de acordo com as pesquisas desenvolvidas para a elaboração deste trabalho, obtém-se bons resultados quando é feita uma análise criteriosa dos processos a serem automatizados, bem como uma condução adequada do projeto na implantação, fazendo uso de modelos genéricos na condução. Tendo isso em mente, são conseguidos resumidamente os seguintes benefícios:

- A. Visibilidade: os processos bem definidos, explícitos para todos os participantes e gestores, assim como a responsabilidade dos envolvidos;
- B. Padronização: processos executados de acordo com regras definidas pelo negócio e não mais de acordo com critérios individuais;
- C. Controle: o monitoramento em tempo real do *status* do processo, disponibilizando ações rápidas;
- D. Produtividade: maior aproveitamento dos recursos e conseqüentemente ganhos de produtividade com a diminuição de retrabalhos;
- E. Satisfação: tarefas que exigiam maior atenção e monitoramento, passam a ser controladas pelo sistema, liberando as pessoas dessa responsabilidade;
- F. Alinhamento estratégico: processos são alinhados de acordo com a estratégia; além disso, a medição e a análise de indicadores de desempenho reforçam este alinhamento;
- G. Agilidade: criação de novos processos ou mudanças são realizadas no meio do percurso para atender às demandas do mercado e dos clientes, sendo implementados em prazos sem precedentes, gerando menor tempo para inserir um produto ou serviço no mercado e maior competitividade da empresa;
- H. Satisfação dos clientes: processos monitorados provocam significativa melhora na qualidade dos produtos e serviços oferecidos;
- I. Rastreabilidade; trilha de auditoria gerada automaticamente, juntamente com o fluxo de atividades realizadas nos processos;
- J. Racionalização da burocracia: diminuição da dependência de papéis.

O BPMS é um eficaz instrumento na busca da melhoria do sistema de gestão, contribuindo para a implementação de mudanças que tornem ou mantenham a empresa competitiva e com fluxos de trabalho claramente definidos, automatizados e racionais, atuando de forma complementar as estruturas informatizadas tradicionais, na busca da satisfação dos clientes ou consumidores. O BPMS interliga

pessoas e processos, gerencia transformação e acesso à informação, trata exceções e orquestra o fluxo de processos. (SANTOS, 2011).

Diante dos muitos benefícios que podem ser alcançados com a adoção do BPMS, talvez um ainda tenha concebido devida relevância, o de fornecer as empresas a oportunidade de rever todos os processos existentes, afinal, seguramente o momento de mapeá-los se mostra uns dos mais importantes para automatização das atividades adicionais e de remoção das redundâncias.

As empresas agregaram valor ao seu serviço ou produto quando o conjunto de práticas atendidas via sistema trazem como principais impactos positivos nos âmbitos estratégico e tático a:

- A. Aderência sobre as melhores práticas metodológicas;
- B. Fomento à “cultura de processos”;
- C. Versatilidade operacional e de processos;
- D. Fim das inconsistências e problemas insurgidos de decisões tomadas pelas gerências em cenários de pressões do mercado e oportunidades (que geram demandas por “correções” e integrações entre dados e tecnologias);
- E. Retorno sobre os Investimentos (ROI), como: economia de custos e recursos, redução de erros em processos, eficiência operacional;
- F. Capacidade de criar, modificar e adaptar rapidamente um processo a novas necessidades - tratar a mudanças e guiar tomadas de decisão;
- G. Maior controle sobre os recursos e insumos investidos em processos;
- H. Integração entre diversas plataformas, otimizando esforços e competências tecnológicas;
- I. Redução no tempo de criação de novos produtos e serviços, ampliando a capacidade de inovação;
- J. Aproximação entre profissionais da área estratégica e operacional (sem amplas necessidades de programação e codificação);
- K. Significativo aumento das potencialidades de Gestão do Conhecimento;
- L. Redução das necessidades de treinamento de equipes e de investimentos em customizações e parametrizações de sistemas/aplicativos;
- M. Possibilidade de repassar economias aos consumidores, adquirindo vantagem competitiva de precificação;

- N. Redução de etapas operacionais e resgate do foco estratégico através do remanejamento de recursos humanos a atividades mais complexas e de maior valor;
- O. Aumento da eficiência dos colaboradores;
- P. Maior clareza sobre os papéis desempenhados nos processos;
- Q. Aproveitamento de ações e informações em processos paralelos e/ou cascadeados, garantindo a realização integrada e coesa de atividades sequenciais;
- R. Direcionamento de processos aos colaboradores e “locais” com as competências mais adequadas, no tempo correto (lugar certo na hora certa);

Os sistemas BPMS fazem com que as empresas mensurem e padronizem processos além de prover a organização de processos reutilizáveis que possam ser dispostos em rede. O ganho do uso de tais aplicações é a separação dos processos de negócios das aplicações existentes. A orquestração de atividades a sistemas de processos, conferem à organização que o adotou as seguintes capacidades (CHANG, 2006):

- A. Envolvimento mais próximo entre as equipes de negócio e de TI no desenho de processos de negócio para execução via sistemas BPMS;
- B. Habilidade de integrar pessoas e sistemas;
- C. Habilidade de simular processos de negócio para desenhar processos otimizados;
- D. Habilidade de monitorar, controlar, e melhorar processos de negócio em tempo real;
- E. Habilidade de incorporar mudanças aos processos em tempo real sem esforços complexos para conversão de processos;
- F. Código zero: não há necessidade alguma de inclusão de código de programação para que a ferramenta seja operacionalizada, isto permite que analistas de negócio sejam os usuários principais desta ferramenta;
- G. Interface de usuário no padrão web 2.0;
- H. Monitoramento de atividade do negócio (BAM) incluída na ferramenta. Esta funcionalidade permite a geração de indicadores de desempenho dos processos;
- I. Otimização dinâmica de processos. Uma implementação bem sucedida do BPMS, se obtém a integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo

(pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade de:

- J. Reagir rapidamente às mudanças do mercado ao permite desenvolver novos processos de negócios mais rapidamente.
- K. Reforçar padrões, políticas e procedimentos através da organização dos processos;
- L. Simplificar e torna-los compreensíveis para os envolvidos nos processos.
- M. Rastrear responsabilidades através do processo;
- N. Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminando gargalos e assegurando que as tarefas estão sendo realizadas;
- O. Monitorar o status de todos os processos, incluindo que as atividades estejam aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
- P. Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
- Q. Encontrar oportunidades para automatizar atividades e eliminar redundâncias;
- R. Melhorar a execução de processos automatizados e fazer mudanças quando necessário;
- S. Identificar atividades que não agregam valor;
- T. Aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos;
- U. Mudar a mentalidade das áreas para a melhoria contínua;
- V. Melhorar a imagem da organização para os clientes;
- W. Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência.

Assim, os sistemas BPMS mudam a forma como negócios são feitos, utilizando uma solução ampla para integrar processos internos e externos.

Conclusões finais

Os Gerenciamentos de Processos de Negócios dispõem às empresas a possibilidade de controlar dos processos mais simples aos mais complexos. A pratica da metodologia da gestão por processos viabiliza maior controle daquilo que se é produzido, seja um produto ou serviço, garantindo que as melhores práticas estejam incorporadas no resultado final.

As tecnologias para a automação dos processos de negócios vieram para agregar a tal pratica uma visão mais sistêmica, que abrange as integrações de pessoas com sistemas, pessoas com pessoas e sistemas com sistemas, ultrapassando as barreiras entre departamentos, geográficas e até estruturais das empresas.

Referências

- BALDAM, R. L. Ciclo de gerenciamento de BPM. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (org.) **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.
- BALDAM, R. L.; VALLE, R. A. B.; PEREIRA, H. R. M.; HILST, S. M.; ABREU, M. P.; SOBRAL, V. S. **Gerenciamento de Processos de Negócios: BPM – Business Process Management**. 2 ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.
- CARRARA, A.R. **Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica**. Tese Mestrado, USP, 2011.
- CHANG, J. F. **Business Process Management Systems: Strategy and Implementation**. Boca Raton: Auerbach Publications, 2006.
- COMPUTER WORLD. **Executive Briefing: BPM para levar TI aos negócios**. São Paulo. [s.d].
- CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.
- CRUZ, T. BPMS e seu ciclo de vida. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (org.) **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2009.
- CRUZ, Tadeu. **O teatro Organizacional - Construindo e implantando Processos de Negócio**. Rio de Janeiro: E-papers, 2006.
- DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- De SORDI, J.O. **Conectividade entre Organizações: Análise do Potencial dos Ambientes Especializados na Integração entre Sistemas de Informação em Colaborar com a Gestão de Operações**. SIMPOI 2005, FGV – EAESP, 2005.
- DELPHI Group. **BPM2002: Market Milestone Report**. Boston, MA, USA, 2002.
- DELPHI Group. **BPM2003: Market Milestone Report**. Boston, MA, USA, 2003.

DREHER, F. **Gartner aposta em SOA, BPM e web service como forma de enfrentar a crise.** Disponível em:

<http://www.itweb.com.br/noticias/index.asp?cod=56524>. Acesso em: Setembro de 2014.

ENOKI, C.H. **Gestão de processos de negócio:** uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. Tese Mestrado, USP, 2006.

GARTNER GROUP. **Highlights From BPM Summit**, London, 2009. Disponível em: <<https://www.gartner.com/doc/912924>>. Acesso em: Setembro, 2014

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, que processo?** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n. 4, p. 8-19, out/dez 2000.

GONZALES, M. A. (2011). **BPM economiza 20% em um ano:** diz Gartner da INFO. Disponível em:<<http://info.abril.com.br/corporate/aplicacoes-de-gestao/bpm-economiza-20-em-um-ano-diz-gartner-1.shtml>>. Acesso em: Setembro de 2014.

IDC. **Predicts Rapid Growth for Business Process Management Software Market, Reaching \$5.5 Billion by 2011.** Disponível em: <http://www.businesswire.com/news/home/20070809005007/en/IDC-Predicts-Rapid-Growth-Business-Process-Management#.VGt7-_nF-H4>. Acesso em: Setembro de 2014.

MALAMUT, G. **Processos aplicados a sistemas integrados de gestão.** In: 1º Seminário Brasileiro de Gestão por Processos, Rio de Janeiro, Anais. Rio de Janeiro, p. 1-20, 2005.

MONTEIRO, M. E. **Porque é o BPM** – business process management, uma das apostas para a mudança na administração pública. Informação e Informática, v.30, n. 28, pp. 30-34, 2004.

NETTO, C. A. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F. J. B. (Coord.); ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, S. B. (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 2006.

OLIVEIRA, S. B. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de Paralelo com as Organizações Funcionais.** In: Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: Enegep; 2002.

OLIVEIRA, S. B. Identificando e classificando os processos de sua organização. In: VALLE, R.; OLIVEIRA, S. B. (org.) **Análise e Modelagem de Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation).** São Paulo: Atlas, 2009.

PESSÔA, M. S. P.; STORCH, S. Escolhas tecnológicas para o gerenciamento por processos. In: LAURINDO, F. J. B. (Coord.); ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

REIS, G. (2011). **Modelagem de processos: use cases e ferramentas BPM.** Disponível em: <<http://www.portalbpm.com.br>>. Acesso em: Setembro de 2014.

ROTONDARO, R. G. Identificação, análise e melhoria dos processos críticos. In: LAURINDO, F. J. B. (Coord.); ROTONDARO, R. G. (Coord.). **Gestão Integrada de Processos e da Tecnologia da Informação.** São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, A. M. (2011). **Seis Sigma e Gestão e Automação de Processos.** Disponível em: <<http://thebpmexperience.wordpress.com/2006/06/06/seissigma-e-gestao-e-automacao-de-processos>>. Acesso em: Setembro de 2014.

SCHIAR, L.B.H.P; DOMINGUES, J.. **Organizações Voltadas para Processos: Um Paralelo com as Organizações Funcionais.** In: Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba: Enegep; 2002.

SMITH, H., FINGAR, P... **Business Process Management: Third Wave,** Meghan Kiffer, 2003.

SMITH, H.; NEAL, D.; FERRARA, L. ;HAYDEN, F..**The Emergence of Business.** USA, 2005.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: The Third Wave.** 4. ed. Tampa: Meghan Kiffer Press, 2007

TORRES, J.B. **Um Modelo Dinâmico de Apoio à Gestão Organizacional:** Baseado na Modelagem de Processos Utilizando Componentes de Software. Tese Doutorado, UFSC, 2002.