

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

**A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM) COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL:
UM ESTUDO MULTICASO¹**

**BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) AS AN ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT FACTOR: A
MULTICASE STUDY**

Felipe Cavalheiro Zaluski², Claudio Rodrigo Machado Fraga³, Patrique Rosa Hedlund⁴, Lucinéia Felipin Woitchunas⁵, Jorge Oneide Sausen⁶

¹ Pesquisa desenvolvida no Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Desenvolvimento Regional.

² Mestrando em Desenvolvimento Regional e Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ. Bolsista PROSUC/Capes.

³ Pós-graduando em MBA em Gestão, Empreendedorismo e Marketing na Escola de Negócios da PUC-RS. Bacharel em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.

⁴ Pós-graduado em Controladoria e Gestão Empresarial e Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.

⁵ Doutoranda em Desenvolvimento Regional, Mestre em Desenvolvimento, Gestão e Cidadania e Professora no Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.

⁶ Pós-Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas - FGV. Professor Titular no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.

Resumo:

Com o desenvolvimento das práticas de gestão aliado a busca pela redução da inadimplência frente a um mercado em constante desequilíbrio econômico de nível global, o presente estudo objetiva-se em apresentar as vantagens da implementação da Gestão de Processos de Negócios (BPM) como fator de desenvolvimento organizacional e as melhorias organizacionais obtidas em duas empresas localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa utilizou-se de abordagem qualitativa e descritiva, com coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas e da utilização de pesquisa bibliográfica e documental. Assim, percebe-se a importância do BPM como fator de desenvolvimento organizacional, podendo-se descrever a maior eficiência no processo de compras da empresa A e a redução da inadimplência nas vendas a prazo no caso da empresa B.

Palavras-chave: Gestão de Processos. BPM. Desenvolvimento Organizacional.

Abstract:

With the development of allied management practices, the aim of this study is to present the advantages of the implementation of Business Process Management (BPM) as a factor for the reduction of delinquency in the face of a market with a constant global economic imbalance. organizational development and the organizational improvements obtained in two companies located in the Northwest Region of the State of Rio Grande do Sul. The research used a qualitative and descriptive approach, with data collection through semi-structured interviews and the use of bibliographical and documentary research. Thus, we can see the importance of BPM as an organizational development factor, being it possible to

describe the greater efficiency in the purchasing process of company A and the reduction of default in term sales in the case of company B.

Keywords: Business Process Management. BPM. Organizational Development.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações para obterem sucesso, devem desenvolver a capacidade de adaptar-se às mudanças impostas pelo ambiente externo, frente a isso, o gerenciamento de processos de negócio é essencial para garantir o êxito a longo prazo.

No entendimento de Ferreira (2010), as organizações são compostas por processos, um conjunto de partes que se inter-relacionam, para processar insumos e transformá-los em produtos, segundo regras preestabelecidas, visando ao cumprimento de uma finalidade essencial. A partir disso, o conjunto de atividades desempenhadas em uma sequência lógica com o objetivo de alcançar resultados previamente definidos pode-se dar o nome de processo (BALDAM et al., 2007). Britto (2012), destaca que um dos maiores benefícios para as organizações proporcionados pela gestão de processos é a qualidade da informação prestada para a tomada de decisão, que acaba sendo finalmente embasada na capacidade real dos processos e não em suposições funcionais desconectadas do todo.

A gestão de processos oferece uma série de benefícios estratégicos, entre eles a possibilidade de fácil adaptação em períodos de rápidas mudanças. Contudo, não basta que os processos sejam mapeados e desenhados, também devem ser controlados, permitindo ser analisado os possíveis processos que demandam melhorias, nessa premissa, o controle de processos proporciona a compilação de informações gerenciais necessárias para a tomada de decisão assertiva.

Neste contexto, Brocke (2013) traz a concepção de que o passado de três tradições (gestão de negócios; controle da qualidade e tecnologia da informação) de processos de negócio criou a composição para a atual temática de *Business Process Management* - BPM (Gestão de Processos de Negócio) que pode ser definida como uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos ponta a ponta.

Assim, a aplicação do BPM gera uma automação dos processos de negócio executados na organização, proporcionando redução de custos, de tempo e de erros na execução de procedimentos essenciais para a organização (NASCIMENTO, 2014). Para Britto (2015), o Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPMS) é um ambiente integrado de

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

componentes de software que automatizam o ciclo de vida de processos de negócio, assim os softwares de BPMS são utilizados desde o mapeamento dos processos, com sua formalização, através de desenhos ou mapas de processos, passando pela automatização, execução, controle e integração de atividades, até o gerenciamento do processo como um todo.

A partir desta base, o presente estudo objetiva-se em apresentar as vantagens da implementação da gestão de processos (BPM) como fator de desenvolvimento organizacional e as melhorias obtidas com o uso do BPM em duas organizações localizadas na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

2 METODOLOGIA

O estudo utilizou-se de uma abordagem qualitativa, pois esta abordagem busca analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. (MARCONI; ILAKATOS, 2004). Ainda, classifica-se como pesquisa descritiva, pois ela objetiva-se em descrever características de uma determinada população, fenômeno ou relações entre variáveis (TEIXEIRA et al., 2009), neste estudo esta abordagem buscou maior familiaridade com o problema buscando torná-lo mais explícito. Utiliza-se ainda a abordagem de estudo de caso múltiplo, Yin (2001), define o estudo de caso como uma pesquisa empírica que averigua um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são visivelmente evidentes.

Na perspectiva de Vergara (2010), o universo amostral representa o conjunto de elementos (empresa, produtos, pessoas, por exemplo) que possuem características para objeto de estudo, assim o universo amostral da pesquisa é as duas organizações estudadas, aqui nominados como empresa A e empresa B. Já a amostra é uma parte do universo (população) escolhida segundo alguns critérios de representatividade, desta forma, o universo se constitui dos gestores das duas organizações, sendo ao todo entrevistados dois gestores de cada organização. A técnica utilizada é a não probabilística, por acessibilidade, sem qualquer procedimento estatístico, selecionando elementos pela facilidade de acesso a eles (TEIXEIRA et al., 2009).

A coleta de dados baseou-se em: a) pesquisa bibliográfica que foi executada para ter a base conceitual completa para sustentar a análise; b) pesquisa documental nos documentos internos disponibilizados pelas organizações; c) entrevista semiestruturada realizada com os proprietários das duas organizações, visando conhecer os processos de cada organização e

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

os pressupostos ligados ao BPM. As entrevistas tiveram a duração de aproximadamente uma hora e meia e foram gravadas, com o consentimento dos entrevistados, visando facilitar a posterior análise das informações elucidadas e; d) pesquisa de campo que ocorreu em cada organização, afim de familiarizar com o ambiente e coletar informações não elucidadas nas demais coletas de dados. Por fim, a análise e interpretação dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 2011).

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Primeiramente, cabe apresentar um breve panorama do perfil das duas organizações objeto de análise deste estudo. Ambas organizações implementaram o BPM em seus processos recentemente, desta forma, se configuram como um objeto de estudo coerente para as análises da presente pesquisa.

Empresa A atua no ramo de armazenagem e comércio de cereais, localizada na Região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e atualmente possui cerca de trezentos funcionários. A escolha desta empresa se deu pela recente aplicação do BPM em seu processo de gestão, onde inicialmente foram desenvolvidos e também gerenciados alguns processos como: cobrança, compras, solicitação de veículos e também processos de logística. Posteriormente também se iniciou um trabalho de gestão por processos, onde a empresa como um todo está sendo vista a partir da visão de processos.

Já a Empresa B é uma pequena organização rede com três lojas, situada na Região Noroeste do Rio Grande do Sul e possui cerca de 80 funcionários. A escolha desta empresa se dá pelo fato da recente aplicação do BPM na loja matriz desta rede, onde foram desenvolvidos e sendo gerenciados, processos bem pontuais como a análise e concessão de crédito e cobrança.

3.1 VANTAGENS E BENEFÍCIOS DA GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)

A Gestão de Processos de Negócio, tem entre as etapas do seu desenvolvimento a análise, o entendimento e mapeamento e também a documentação dos processos, que segundo, Couto, (2012, p. 39) “[...] são o meio usado para que os processos sejam descritos, discutidos, divulgados, aprendidos, analisados, melhorados e padronizados”, fazendo com que o fluxo de trabalho, com sua sequência, seus participantes, as regras de negócio e os prazos, sejam entendidos e visualizados de maneira clara pelos envolvidos. Desta forma facilitando o desenvolvimento do trabalho, o que é responsabilidade de cada um, em qual etapa cada envolvido vai interagir, como deve se dar essa interação e o que se espera dela.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Segundo a percepção dos gestores das empresas A e B, o fato de os processos serem mapeados, documentados e claros para todos os envolvidos, faz com que não ocorra mais desculpas alegando-se que não se sabia o exatamente o que e como se deveria fazer alguma coisa, ainda, o fato de se ter clareza a respeito do processo e de seus detalhes, faz com que se possa focar naquilo que realmente deve ser feito, podendo mostrar e deixar mais evidente o resultado do seu trabalho, facilitando assim o reconhecimento por parte da direção, seguindo o que argumenta Brito (2012) ao explanar que também há maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.

Neste contexto, analisa-se que o trabalho de mapeamento é o primeiro passo para a implementação da gestão de processos. Primeiro passo, pois por meio dele é possível visualizar a organização cliente os problemas e que estes podem ser facilmente resolvidos e, de maneira muito simples, como a maior clareza e entendimento a todos acerca do que cada um deve fazer, assim como corrobora Junior (2007, apud TRENNEPOHL, 2014), onde destaca que o mapeamento permite documentar e disponibilizar, para todos na organização, informações que antes estavam escondidas e espalhadas pelos diversos sistemas.

O BPM proporcionar uma série de vantagens às organizações que passam a fazer uso dessa disciplina de gestão. Na visão dos gestores da empresa A, uma organização em que os processos são entendidos, documentados, claros a todos e também gerenciáveis, faz com que seja possível a tomada mais racional de decisão, diante disso, Britto (2012) expõem que um dos maiores benefícios para as organizações é a qualidade da informação para a tomada de decisão, que acaba sendo finalmente embasada na capacidade real dos processos e não em suposições funcionais desconectadas do todo.

A visão dos gestores da empresa B segue a mesma linha de pensamento, onde percebe-se que o BPM proporciona de maneira muito clara uma série de informações, como gargalos, pontos de melhoria, dificuldades pontuais, enxerga-se onde é possível melhorar e também se vê tarefas que não agregam valor, podendo assim corrigi-las ou até elimina-las. Britto (2012) destaca que a com qualidade e confiança na informação disponível, a decisão mais acertada para o cenário do negócio é uma questão bem mais simples de se resolver.

Em síntese da visão das duas empresas analisadas e com corroboração das teorias, o BPM resolve problemas como:

- a. Apenas visão funcional, onde se vê outras áreas como problema. Com o mapeamento e também a documentação de processos tudo fica melhor entendido, os departamentos veem os outros setores como parte importante na operação do negócio e não mais

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

como responsáveis por problemas;

- b. Visão limitada em relação ao todo, visão de silo funcional. Essa visão míope deixa de existir e todos enxergam-se como parte importante de um todo maior, Ciribeli et al. (2013) discorre que os responsáveis pelos processos devem trabalhar de maneira integrada uns com os outros, evitando que sejam criadas ilhas isoladas de conhecimento. Além disso, devem gerenciar times baseados em processos, substituindo times funcionais;
- c. Falta de clareza sobre todos os passos do processo no qual participa (até mesmo sobre sua participação no processo). Com a identificação formal dos processos, cada indivíduo passa a ver de maneira clara todas as etapas e também quais estão sob sua responsabilidade, Campos (2014) esclarece que quando modelamos processos de uma organização, esta é uma grande oportunidade de identificar pontos que podem ser otimizados.
- d. Falta de controle, falta de padrão (cada um faz de um jeito e a cada dia de maneira diferente). Pois o que existe apenas na “cabeça das pessoas”, não está claro e documentado, é difícil de controlar;
- e. Os departamentos pressionam outras áreas para se favorecerem, muitas vezes não se importando com as consequências negativas para com os outros e também com a empresa. Problemas de “jogar” a responsabilidade para os outros;
- f. As pessoas descomprometidas, não têm interesse em processos claros e padronizado, pois estão acostumadas com a informalidade e desorganização para assim não serem cobrados e quando forem poderem dar desculpas como falta de clareza e informação;
- g. Problemas nas “entradas” (tarefas e informações que fazem iniciar o processo ou suas etapas), falta e dubiedade de informação, documentos, etc., dificulta para que o processo continue eficientemente. Recebendo informações claras, e vindas da origem correta, problemas de comunicação são minimizados;
- h. Falhas de comunicação entre departamentos (causa transtorno, perda de tempo e conflitos). Com processos claros, fluxos e tarefas estabelecidas, responsáveis definidos, formas de comunicação e também o que deve ser comunicado, claro para todos, as falhas deixam de existir;
- i. Falta definição clara de responsabilidades e atribuições, todo mundo faz tudo, mas sem eficiência;
- j. Dificuldade em assumir tarefas que antes não se tinha clareza sobre quem era o responsável. Isso deixa de existir, pois todos passam a saber o que, quando, quem, como e por que executar suas tarefas. Neste sentido, a ABPMP (2013) destaca que o BPM faz com que o executor do processo tenha maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

Conforme aborda os gestores da empresa B, com o BPM, pode-se focar a atenção no estratégico, pois tudo flui de maneira mais tranquila, neste contexto há o alinhamento de processos de negócio e do desenho de processos com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2013). Já a visão dos gestores da empresa A é a que de todos obtêm vantagens, os usuários se tornam mais produtivos, trabalham melhor, pois sabem exatamente o que, como, quando, por que, e para quem fazer suas atividades, tem-se mais clareza nos seus processos e o trabalho flui de maneira tranquila e ágil.

Diante disso, analisa-se que a visão das duas empresas, na percepção de seus gestores, é uma definição coerente do processo de implementação do BPM, onde se consegue mais informações, objetivando ter mais histórico, registro, controle, rastreabilidade, clareza para todos, agilidade e segurança sobre suas tarefas e, ainda, os funcionários sabem quais são suas responsabilidades e o resultado que se espera dele, onde os gestores podem monitorar os processos e tomar decisões mais rapidamente, conseguem controlar melhor as tarefas, seus responsáveis, tempos de execução e a direção, com o uso de indicadores, podem tomar decisões de maneira mais assertiva, com base em fatos e não mais apenas em intuições.

3.2 O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL OBTIDO A PARTIR DA APLICAÇÃO DO BPM

Neste capítulo apresenta-se os resultados e melhorias obtidas a partir da implementação da Gestão de Processos de Negócios (BPM) nas duas empresas estudadas. Em suma, pode-se citar a maior eficiência no processo de compras da empresa A, e a redução da inadimplência nas vendas a prazo no estudo da empresa B, conforme descrito a seguir.

3.2.1 MELHORIAS OBTIDAS NA EMPRESA A

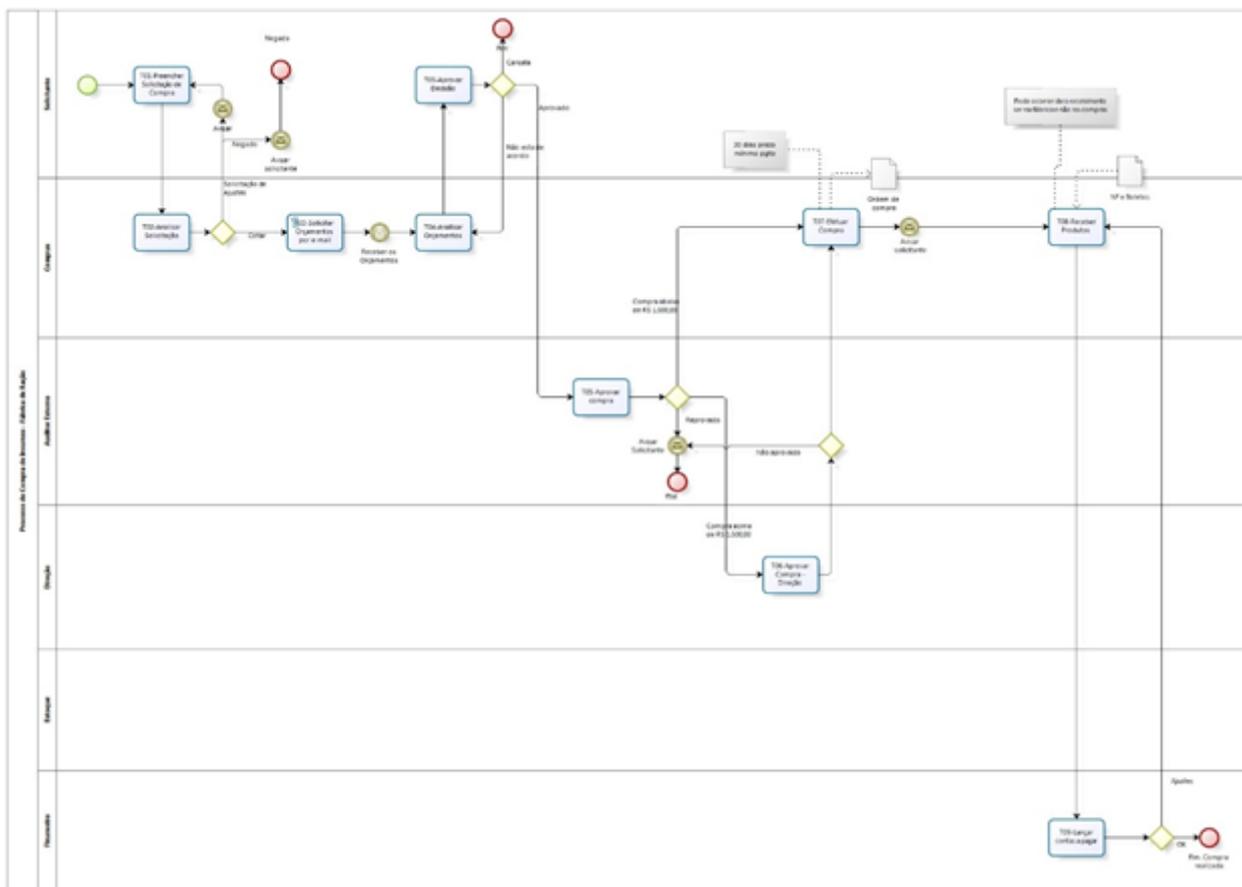
Na empresa A as compras eram feitas com pouco controle, de maneira muito informal e bastante manual, sem padronização, sem regras claras, com poucos critérios, sem definição de responsáveis por solicitar e também por analisar a necessidade de comprar. Desta forma, às vezes havia aquisição de produtos errados e até mesmo desnecessários, o que causava uma série de desperdícios, seja de tempo de quem se envolveu no processo, de recursos financeiros que eram gastos sem necessidade, de bens materiais que foram adquiridos e não serão usados ou, até mesmo, de espaço físico para guardar esses produtos, entre outros.

No enfoque proposto por Couto (2012), a fase de implementação pressupõe mudança, seja pela necessidade de criar um padrão no que antes era executado por mais de uma maneira, ou por se implementar um novo modo de execução das atividades. A partir da identificação

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

de como era o processo, quem participava dele e como as tarefas eram feitas, mapeou-se todo o fluxo, analisou-se o que de fato acontecia, evidenciou-se os problemas, possibilidades de melhoria e após definiu um novo processo, conforme a Figura 1:

Figura 1: Novo processo de compras



Fonte: Dados da empresa A (2017).

O novo processo de compras foi documentado e assim ficou claro todo o fluxo e também quem é responsável por cada etapa, como deve realizá-la, quem realiza a etapa seguinte, quem fez a anterior, as regras de negócio, etc., com a automatização do processo pode-se medir inclusive indicadores como tempo de execução, qualidade e custos.

A orientação de Brocke (2013) quanto a isso propõem que a fase de controle possibilita que as medidas qualitativas e quantitativas sejam comparadas com as metas estabelecidas, revelando assim, áreas com potencial para melhoria. Toda solicitação de compras, passou a ser analisada sob a ótica da necessidade (se realmente era necessário comprar), para

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

qualquer compra, no mínimo três orçamentos passaram a ser feitos e estes anexados ao processo, para que esse possa a qualquer tempo ser auditado.

Comprar de qualquer jeito e de maneira desestruturada, sem considerar os objetivos da organização, da sua real necessidade e também os impactos dessa ação é, sem dúvidas, um problema. Portanto, os processos mapeados, documentados, claros a todos os envolvidos, assim como automatizados, fazendo com que todas as regras sejam seguidas, certamente fazem com que a organização use melhor seus recursos, compre o que de fato é necessário, tenha a definição de quem é responsável por cada etapa do processo, podendo assim identificar e controlar tudo o que é feito, dando maior credibilidade e segurança ao processo, evitando, inclusive, condutas ilícitas e também a corrupção.

3.2.2 MELHORIAS NA EMPRESA B

A empresa B atua no comércio, vende a prazo e possui crediário próprio, mas não dispõe de uma área específica para a análise de crédito e avaliação de risco. O processo de análise de crédito e avaliação de risco iniciava pela solicitação do crédito por parte do cliente, então o vendedor consulta o sistema interno da loja, e nesse caso há duas possibilidades. Na primeira, encontrando alguma pendência de valores não pagos ou em atraso, relacionados a compras anteriores, o sistema emite um alerta e a venda não é autorizada, a não ser que o cliente efetue o pagamento do valor em atraso. Na segunda possibilidade, não tendo o cliente nenhuma pendência, seus dados básicos (endereço e telefone, além de CPF e RG, no caso de cliente novo) são solicitados. É feita uma consulta junto ao SPC e Serasa, e nada constando nestes restritivos, o crédito é concedido. Em havendo restrições, o vendedor tem autonomia apenas para negociar a venda à vista.

Verifica-se desta forma que não havia um mapa de processo ou manual que documentasse e padronizasse os procedimentos, tudo ocorria de maneira informal, sendo que cada funcionário fazia do seu jeito e cada dia de maneira diferente, corroborando assim para com erros e falhas. Entre os erros é possível destacar alguns como: operações de crédito com contratos não assinados, clientes com cadastros desatualizados, liberação de crédito acima dos limites estabelecidos, garantias não formalizadas e cobrança deficiente.

A primeira fase do ciclo de BPM é o planejamento. Seu objetivo, para Couto (2012, p. 19) “[...] consiste em se conhecer aonde se quer chegar, identificar o estado atual, avaliar as opções disponíveis e definir um caminho para atingir a situação desejada”, assim, a partir do entendimento de como era o processo de análise e concessão de crédito, propôs-se e implementou-se um processo padronizado (*To Be*) e muito bem claro, com critérios definidos

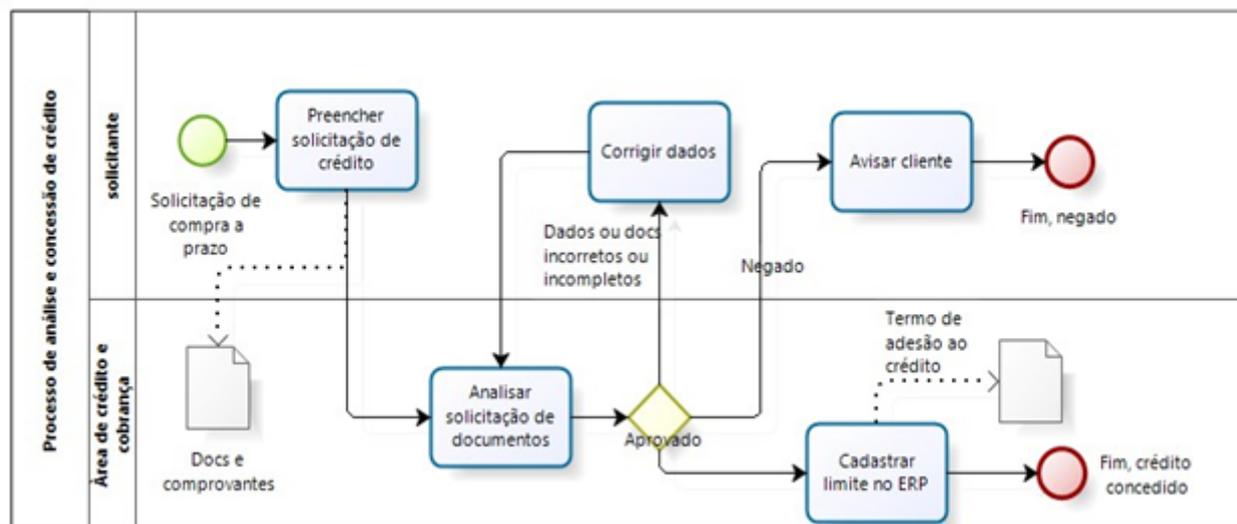
Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

e com regras de negócio que indiquem os caminhos a serem seguidos.

Primeiro criou-se indicadores de classificação de grau de risco, em que após a consulta ao SPC e SERASA, dados como a idade, estado civil, número de dependentes, tipo de residência (própria, alugada ou em outras situações), tipo de atividade e, por fim, a renda do proponente ao crédito são atributos analisados. Cada um desses itens recebe uma nota, que após somadas, geram um índice de classificação que determina a concessão total, parcial ou a negativa do crédito.

Desta forma, o processo inicia-se com a demanda do cliente pelo crédito, o vendedor preenche um formulário eletrônico, em que todas as informações acima são contempladas, na sequência a área de crédito e cobrança faz a análise das informações e como resultado dela o processo pode seguir três caminhos: voltar ao vendedor para corrigir alguma informação, o crédito ser negado e o cliente avisado e assim possa negociar a compra à vista, ou o crédito é concedido e todas as garantias formalizadas.

Figura 2: Processo de análise e concessão de crédito



Fonte: Dados da empresa B (2017).

Contudo, o risco sempre estará presente em qualquer empréstimo ou concessão de crédito, risco significa incerteza, imprevisibilidade e imponderabilidade, pois remete para o futuro. E como o futuro é incerto a inadimplência pode ocorrer. Para contemporizar eventuais perdas por inadimplência, a empresa apresenta um processo estruturado de recuperação de crédito, conforme a Figura 3.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

de gestão de processos de negócio. Além do mais, em organizações com processos claros, mapeados e documentados, os colaboradores que são extremamente importantes para o desempenho dos processos, passam a trabalhar de maneira mais eficiente, dando foco naquilo que realmente é de sua atribuição, entendendo também o processo como um todo, sabendo o que vem antes e o que acontece depois de sua interação.

As organizações, sejam elas de caráter público ou privado, independentemente do porte e também do segmento em que atuam, para se manterem, evoluírem de maneira sustentável e atenderem eficazmente seus clientes, precisam ser geridas e também operar de forma cada vez mais eficiente. Salienta-se, da mesma maneira, que tanto o desenvolvimento como o gerenciamento de processos fazem com que se tenha padronização, definição clara dos fluxos de trabalho, além de melhora significativa na comunicação interna. Assim, obtém-se controle, rastreabilidade e segurança, bem como o acompanhamento, em tempo real, de todos os processos em execução.

As melhorias foram evidentes, tanto na empresa A, quanto na empresa B. Entre as principais melhorias, pode-se afirmar que está em um melhor resultado financeiro, seja pela otimização de um processo de compras, onde passou-se a ter mais controle, menos desperdício e muito mais eficiência ou pela implementação de um processo estruturado de análise e concessão de crédito e de cobrança, em que de maneira mais racional se passou a conceder o crédito e também de maneira pró ativa efetuar cobranças, corroborando assim para uma melhor saúde financeira da organização.

REFERÊNCIAS

BALDAM, Roquemar de Lima; VALLE, Rogério de Aragão Bastos do; PEREIRA, Humberto Rubens Maciel; HILST, Sérgio de Mattos; ABREU, Maurício Pereira de; SOBRAL, Valmir santos. **Gerenciamento de processos de negócio: BPM Process Management**. 2. ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.

ABPMP. **BPM CBOK™ V3.0. guide to the business process management common body of knowledge**. 2. ed. Brasil: Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2014.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.

BRITTO, Gart Capote de. **BPM Para Todos: Uma Visão Geral Abrangente, Objetiva e Esclarecedora sobre Gerenciamento de Processos de Negócio BPM**. 1^o Ed. - Rio de Janeiro. Gart Capote, 2012.

Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial

_____. **Guia para Formação de Analistas de Processos - BPM**. 2^o Ed. - Rio de Janeiro. Gart Capote, 2015.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN Micheael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Porto Alegre: Bookmann, 2013.

CAMPOS, André L. N. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2^o Ed. - Rio de Janeiro. Brasport. 2014.

CERIBELI, Harrison Bachion; PÁDUA Silvia Inês Dallavalle; MERLO, Edgard Monforte. **BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso**. GCG Georgetown University - Universia. 2013.

COUTO, Boanerges do Amaral; MARASH, I Robert. **Gestão por processos em sistemas de gestão da qualidade: conceitos, métodos e ferramentas para melhoria contínua**. Rio de Janeiro. Editora Qualitymark, 2012.

FERREIRA, Airton Sérgio Rochedo. **Modelagem Organizacional por Processos: um sistema óbvio de gestão, um passo além da hierarquia**. Rio de Janeiro: Editora Mauad X, 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. V. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2004.

NASCIMENTO, Gleison Samuel do. **Um Método para Descoberta Semi-Automática de Processos de Negócio Codificados em Sistemas Legados**. Tese (Doutorado em Ciência da Computação), Programa de Pós-graduação em Computação. UFRGS, 2014.

TEIXEIRA, Enise Barth; ZAMBERLAN Luciano; RASIA, Pedro Carlos. **Pesquisa em Administração**. Ijuí. Editora: Unijuí. 2009.

TRENNEPOHL, Diane. **Análise comparativa das principais ferramentas gratuitas de business process management (BPM)**. Monografia (Graduação em Administração), Departamento de Ciências Administrativas, Contábeis, Econômicas e da Comunicação. UNIJUÍ, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. Ed. - São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2001.



Data:
16 a 18
de Julho

Tema:
Possibilidades de
Desenvolvimento em
Territórios Periféricos



Eixo temático: EIXO 3: Gestão Empresarial