



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

THIAGO TERTULINO GOMES

**A METODOLOGIA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) ATUANDO NA
MELHORIA DA QUALIDADE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE
PEQUENAS EMPRESAS**

NATAL-RN

2019

THIAGO TERTULINO GOMES

**A METODOLOGIA BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM) ATUANDO NA
MELHORIA DA QUALIDADE DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS DE
PEQUENAS EMPRESAS**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração da Universidade Federal
do Rio Grande do Norte, como requisito
parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Administração.**

**Orientador: Professor. Dr. Marcelo
Rique Caricio.**

**NATAL-RN
2019**

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN
Sistema de Bibliotecas - SISBI

Catálogo de Publicação na Fonte. UFRN - Biblioteca Setorial do Centro Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Gomes, Thiago Tertulino.

A metodologia Business Process Management (BPM) atuando na melhoria da qualidade dos processos organizacionais de pequenas empresas / Thiago Tertulino Gomes. - 2019.

41f.: il.

Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas, Natal, RN, 2019.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Rique Carício.

1. Administração - Monografia. 2. Gestão da qualidade - Monografia. 3. Gestão por processos - Monografia. 4. Business Process Management (BPM) - Monografia. I. Carício, Marcelo Rique. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/UF/CCSA

CDU 005.6

AGRADECIMENTOS

Inicialmente agradeço a Deus que sempre esteve ao meu lado e me deu força, ânimo e crença para não desistir e continuar lutando por este meu sonho e objetivo de vida, a esta universidade e a toda sua direção eu deixo uma palavra de agradecimento por todo ambiente inspirador e pela oportunidade de concluir este curso.

Não esqueço o papel dos professores e orientadores, a eles, agradeço a confiança e paciência que tiveram comigo.

À minha família e amigos tenho um agradecimento muito especial porque acreditaram em mim desde o primeiro instante. Sou quem sou porque vocês estiveram e estão sempre ao meu lado.

Por fim, mas não menos importante, deixo uma palavra de gratidão a todas as pessoas que de alguma forma tocaram meu coração e transmitiram força e confiança em mim, a quem não mencionei mas esteve presente ao meu lado eu quero lembrar que não estão esquecidos: vocês foram imensamente importantes para concluir meu curso.

“Lembre-se que as pessoas podem tirar tudo de você, menos o seu conhecimento.”

(Albert Einstein)

RESUMO

As organizações entenderam que o momento atual do mercado é de alta competitividade e de uma demanda exigente e seletiva, assim buscar o melhor produto ou serviço acaba se tornando um desafio necessário para garantir a sobrevivência em seu segmento, diante desse cenário as pequenas empresas possuem a possibilidade de contar metodologias focadas no desempenho e aprimoramento de processos, uma delas é o *Business Process Management* (BPM), o presente trabalho tem como objetivo geral analisar a atuação da metodologia BPM na melhora da qualidade dos processos organizacionais em pequenas empresas, para isso iremos entender a importância da ferramenta qualidade no mundo corporativo, a relação que o BPM possui com o aumento de qualidade dos processos e por fim, identificar os benefícios gerados pela metodologia, como método de pesquisa o trabalho se apoiou nos principais nomes que abordam o tema, é caracterizado como revisão bibliográfica, descritiva e qualitativa, foram utilizados livros, teses, artigos, monografias e revistas que trabalham o tema, com o intuito de responder como o BPM atua na melhora da qualidade dos processos organizacionais das pequenas empresas, ao fim como resultado da pesquisa nota-se que os impactos vistos são resumidos em melhoria do desempenho geral dos processos, os resultados não divergem das obras estudadas, a atuação do BPM leva a empresa de pequeno porte benefícios como redução de custos, otimização dos processos, aumento da qualidade dos produtos, rapidez e agilidade nas atividades, resolução de gargalos e a satisfação do cliente.

Palavras-chaves: BPM, Qualidade, Processos.

ABSTRACT

The organizations understood that the current moment of the market is highly competitive and demanding and selective demand, so seeking the best product or service ends up becoming a necessary challenge to ensure survival in its segment. (BPM), the present work has as general objective to analyze the performance of the BPM methodology in improving the quality of organizational processes in small companies, for this we will understand the importance of the quality tool in the corporate world, the relationship that BPM has with the increase of quality of the processes and finally, identify the benefits generated by the methodology, as a research method the work was based on the main names that approach the theme, is characterized as a bibliographic review, descriptive and qualitative, were used In order to answer how BPM works to improve the quality of organizational processes of small companies, at the end, as a result of the research, it is noted that the impacts seen are summarized in the books, theses, articles, monographs and magazines that work on the theme. improvement of the overall performance of the processes, the results do not differ from the works studied, BPM's performance leads to small business benefits such as cost reduction, optimization of processes, product quality increase, speed and agility in the activities, resolution of bottlenecks and customer satisfaction.

Key-words: BPM, Quality, Processes.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL.....	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 QUALIDADE	13
2.2 WILLIAN EDWARDS DEMING.....	14
2.3 JOSEPH MOSES JURAN.....	14
2.4 ARMAND FEIGENBAUM.....	15
2.5 PHILIP CROSBY	16
2.6 GENICHI TAGUCHI.....	16
2.7 KAORU ISHIKAWA.....	17
2.8 ORGANIZAÇÕES BUSCANDO QUALIDADE	17
3 MÉTODO DA PESQUISA	19
3.1 NATUREZA DA PESQUISA	19
3.2 TIPO DE PESQUISA	19
3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA.....	19
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	19
4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM PEQUENAS EMPRESAS	21
4.1 PEQUENAS EMPRESAS	21
4.2 CONCEITO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	22
4.3 PEQUENAS EMPRESAS: CARACTERÍSTICAS DE SEUS PROCESSOS	23
4.4 MOTIVOS PARA ESCOLHER UM MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	24
5 BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)	27
5.1 ENTENDENDO BPM.....	27
5.2 CICLO DE VIDA DO BPM.....	28
5.3 IMPLANTAÇÃO DO BPM NAS PEQUENAS EMPRESAS	29
5.4 FATORES DECISIVOS PARA O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DO BPM.....	31
5.5 BPM ESCOLHIDO COMO MÉTODO PARA MELHORA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	32
5.6 RESULTADOS.....	32

6 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37

1 INTRODUÇÃO

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Nosso cenário corporativo globalizado exigiu que as organizações passassem a enfrentar um ambiente dominado pela grande competitividade, essa realidade também é resultado da visão onde o aspecto qualidade sempre foi deixado de lado pelas corporações, o atual momento do mundo empresarial é movido por um cliente exigente e que nada lembram os consumidores do final do século passado, segundo Santos *et al.* (2005), houve um aumento no nível de exigência do cliente em relação a empresa onde comprará, o consumidor busca cada vez mais produtos e serviços personalizados e empresas que os atendam da melhor forma possível. Desta forma as organizações devem de uma vez por todas se desligar das estruturas organizacionais do século XX, onde sua visão era limitada à própria corporação, devem entender que vivemos em um cenário desafiador, onde melhorar a capacidade de antever as necessidades da demanda é um degrau necessário para liderança no segmento.

Visto como uma metodologia para entender e gerenciar negócio, o BPM (*Bussiness Process Management*) vai além de seu conceito, chegando a proporcionar a melhoria dos processos e a possibilidade de maior eficácia e eficiência para a corporação, Gonçalves (2000), afirma que o BPM (*Bussiness Process Management*) proporciona ao gestor superar os desafios organizacionais e obtenção da efetividade das suas atividades. Segundo Slack; Chambers; Johnston (2002), um processo é junção das contribuições que cada micro operação dará para atingir o propósito da organização. Consecutivamente atingir o propósito da organização deixa o gestor mais próximo de satisfazer o cliente, não é uma tarefa tão simples, está cada vez mais difícil, necessário e oneroso.

Com o passar dos anos os métodos de melhora de processos chamam a atenção das corporações, esses modelos viraram sinônimos de obtenção da qualidade sem muito custo, um aspecto atualmente perseguido por todos os tipos de organizações, melhoria na qualidade dos processos teoricamente aumenta o

nível do serviço prestado, transformando a experiência do cliente em grande satisfação, a atuação do BPM vem ganhando importância para a estratégia e atividades operacionais, proporciona a possibilidade das organizações liderarem seus respectivos segmentos e atingir um nível de destaque nunca antes visto, neste contexto, a gestão de processos de negócios, conhecida também como *Business Process Management* (BPM) se popularizou, pois proporcionou entre outras coisas, melhorias nos processos organizacionais de empresas de grande, médio e pequeno porte, possibilitando as elas conseguir algo mais que somente sobreviver em seu mercado, a questão que se coloca é, como a metodologia BPM atua na melhora da qualidade dos processos organizacionais das pequenas empresas?

1.2 JUSTIFICATIVA

Mesmo possuindo uma infinidade de trabalhos acadêmicos a metodologia BPM ainda é pouco utilizada nas organizações de pequeno porte, em parte porque as empresas concentram maiores esforços em técnicas para operação de seus negócios e outra parte porque a gestão de processos é tida como ferramenta onerosa, segundo Malta (2010), a gestão de processos gera grandes benefícios às organizações que a implantem.

O desenvolvimento do trabalho foi motivado pelo interesse em demonstrar que o BPM quando adequadamente empregado, pode levar as empresas de pequeno porte melhorar a qualidade de seus processos organizacionais, trazendo como consequências, melhores resultados econômicos.

Para o contexto social o assunto é importante pois uma economia em harmonia possibilita a manutenção dos empregos de uma sociedade, o que mantém o nível de renda da população estável, o que se torna um fator decisivo para crescimento da nossa atual economia.

É importante abordar o tema visto que o cenário corporativo exige das empresas estratégias para competir, a visão tradicional de organização ao longo dos anos tornou-se insuficiente, necessita-se cada vez mais de inovações e adaptações em seus processos internos, é nesse contexto que o BPM é mais importante, em

servir como alicerce para reformulação das atividades, estabelecer nos padrões, identificar e extrair custos desnecessários e melhorar seus sistemas de qualidade.

1.3 OBJETIVO GERAL

Analisar a atuação da metodologia BPM na melhora da qualidade dos processos organizacionais em pequenas empresas.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Entender a importância da ferramenta qualidade ao mundo corporativo.
- Entender a relação que o BPM possui com o aumento de nível de qualidade dos processos na organização.
- Identificar os benefícios que o BPM gera após melhorar a qualidade dos processos da organização de pequeno porte.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 QUALIDADE

Inicialmente, será abordado os principais conceitos de qualidade e importância dela nos processos da organização, os conceitos e a importância deles serão necessários para o entendimento do motivo no qual a organização utilizaria a metodologia BPM em suas atividades, a abordagem do tema qualidade é necessário pois nota-se que os processos de uma organização estão em constante aprimoramento, um desafio que surge após as empresas entenderem que o nível de competitividade já não é igual aos das décadas de 60 e 70, a busca pela eficiência torna-se necessária para o sucesso no seguimento, reduzir custos e buscar atender melhor a demanda passou a ser objetivos da maior parte das organizações, segundo Demming:

Ressalta a importância em manter a qualidade do produto com intuito de gerar satisfação do cliente com o produto/serviço; esse estado de espírito dos consumidores gera uma imagem positiva da organização para a sociedade, através da influência exercida pelos consumidores em seus grupos de relacionamento sobre as experiências adquiridas com o produto/serviço (DEMMING, 1990, p. 124-125).

Esse trabalho não tem intenção de conflitar os conceitos apresentados e sim sintetizar todos esses estudos e contextualizá-lo, esse conhecimento a seguir justificará a importância da busca da qualidade para obter a expansão da demanda, mostrará que a prática de buscar qualidade não gera grandes custos, é um investimento, uma prevenção contra custos maiores, será abordado conhecimento dos principais autores do tema e ao fim dessa contextualização será nítido que a busca pela qualidade no produto ou serviço deixará a organização mais próxima de alguns dos principais objetivos buscados pelas corporações do século 21, como, sucesso no planejamento estratégico, satisfação do consumidor, redução de custos, motivação da equipe, controle operacional e processos otimizados, ou seja, a busca pela qualidade também gera benefícios internos, que os gestores poderiam nem notar que devem ser alcançados.

2.2 WILLIAN EDWARDS DEMING

Para Gomes (2004), provavelmente W. Edwards Deming é o mais importante nome entre os citados, ele é conhecido como guru da qualidade, percussor do movimento à nível mundial.

Com base nas divergências das escolas japonesa e americana Deming construiu sua filosofia com a ideia de que a qualidade é o fator que aumenta a competitividade de uma empresa. Seus conceitos se baseiam na junção de teoria e prática que ocorreram nas organizações japonesas e americanas, o autor se convenceu que a qualidade só era mantida se ocorresse um contínuo esforço de todas as partes, sem uma estrutura adequada que possibilitasse a transformação da própria organização de nada serviriam os esforços dos trabalhadores (GOMES,2004).

O autor apresentou 14 princípios que servem como base para o estabelecimento de um programa de gestão da qualidade, Para Gomes (2004), subtende-se que em cada princípio é necessário trabalhar a motivação dos colaboradores da organização, assim se constroem as melhorias de qualidade, para que isso ocorra é importante possuir um setor de gestão de pessoas capacitadas, ao ponto de sensibilizar a maior parte dos trabalhadores na busca da qualidade, a gestão de pessoas deve assegurar as condições que permitam que esforços individuais resultem em melhorias efetivas a nível sistêmico.

Deming acreditava que uma vez atingindo um autocontrole a organização estará sobre controle, enfatiza a importância dos colaboradores unidos em grupos, somente assim as tarefas e atividades terão maior estabilidade.

2.3 JOSEPH MOSES JURAN

Assim como Deming, Juran também teve um forte impacto no pensamento japonês sobre sistemas de qualidade, o autor definiu qualidade como a “ausência dos defeitos”, seu foco estava em estudar como atender de forma positiva as necessidades dos clientes, esse feito seria realizado com a melhoria contínua da qualidade e adequação das especificações técnicas do produto ou serviço conforme a pretensão da demanda, a adequação dos processos seria a “ponte” para atingir as

especificações técnicas. Segundo Gomes (2004), Juran construiu seu pensamento com a ideia de atender as necessidades dos clientes.

Para o autor um sistema de gestão deveria ter como base, planejamento, controle e melhoria da própria qualidade pretendida e alcançada, no início deve-se definir de forma detalhada o planejamento da ferramenta, quais as metas a alcançar, na maior parte das vezes essas metas estão ligadas ao controle das perdas e desperdícios na produção, o objetivo é como evitar ou reduzir esses níveis. Juran dá ênfase ao estágio de controle, afirma que o nível de qualidade que se deve alcançar deve justificar os custos com os investimentos nessa busca, custos maiores ocorreriam caso não houvesse busca.

2.4 ARMAND FEIGENBAUM

Armand Feigenbaum é um americano *expert* no assunto, seu conhecimento levou ao entendimento de que a qualidade é um instrumento estratégico que busca ir além da eliminação de defeitos nas operações de uma organização, e sim deve ser encarada como uma filosofia de gestão, é uma ideia bem mais holística que as vistas até então, a busca e manutenção da qualidade nas operações deve ser compartilhada, buscada e alcançada por todos, essa ideia deve fazer naturalmente parte da cultura organizacional, deve fazer parte do cotidiano, buscar a excelência nas operações, assim torna-se natural trabalhar com processos que busquem altos níveis de qualidade para o produto/serviço, é uma ideia que chega próximo da filosofia de Deming, em outras palavras é um complemento, bem mais elaborado e minucioso, focado na busca da qualidade por todos e não por um grupo ou uma figura, por mais importante que ela possa ser.

Para Gomes (2004), Feigenbaum foca na ideia de que a comunicação entre os departamentos promove a melhoria da qualidade.

As ideias do autor incluem controle de qualidade total, sistema no qual visa a busca e implementação da ferramenta da qualidade de forma holística, permitindo a todos melhor forma de trabalho e consecutivamente satisfação do consumidor, investir na qualidade reduz o retrabalho, os custos e cenários, antecipando momentos críticos da empresa, o controle das atividades, o gestor tem mais facilidade de traçar.

Para o autor não seria possível diferentes departamentos sem interagir, essa interação deve ocorrer em todas as fases do produto e serviço.

2.5 PHILIP CROSBY

Crosby é o autor que define qualidade com uma simples ideia, o produto ou serviço que satisfaz todos os requisitos e padrões é um produto de qualidade, além disso o autor ainda promove a ideia de que o custo em qualidade é compensado, segundo Gomes (2004), o pesquisador coloca a ideia de qualidade é grátis, ou seja, ao fim quando o produto é entregue com qualidade, seus custos de produção não são absurdos.

Assim como a obra de Deming, seus estudos também estão voltados para o fator motivacional, ele afirma que uma equipe motivada seguirá mais fácil os padrões de qualidade impostos pela organização, cabe a alta administração criar mecanismos motivacionais para que tudo ocorra de forma natural aos componentes do todo.

2.6 GENICHI TAGUCHI

Para Gomes (2004), Genichi Taguchi contribuiu com a ideia de que qualidade é garantida através do *design* dos produtos, se esse não é um elemento facilitador para produção com qualidade, serão destinados mais recursos financeiros e humanos no processo produtivo.

A grande parte dos autores de renome no assunto afirmam que Genichi desenvolveu uma metodologia que definia níveis de qualidade, para isso utilizava o índice de perdas. Segundo Paladini (1997), o autor afirma que é através da depreciação monetária do produto que se define qualidade.

Fica claro que Taguchi se preocupa com os custos para se obter qualidade, o autor cria suas ideias a partir dos custos que se tem com produtos defeituosos no mercado.

2.7 KAORU ISHIKAWA

Segundo Wemke e Bomia (2000), Ishikawa define gestão da qualidade como o ato de criar, fabricar e desenvolver mercadorias menos onerosas a organização, que sejam uteis e satisfaçam a necessidade da demanda, a gestão da qualidade entra quando a empresa define preço e lucro.

Ao contrário dos autores ocidentais Ishikawa dá maior importância ao consumidor e a satisfação dele, somente assim a busca pela qualidade será alcançada, devido a isso ele coloca tanto empenho na ideia de que deve-se dar ênfase ao desenvolvimento de forma mais econômica dos produtos e serviços oferecidos, sua principal ideia está no desenvolvimento de um conjunto de ferramentas da qualidade, métodos de apoio a resolução de problemas de qualidade, conhecemos como diagrama de causa e efeito. Porém muitas pessoas não sabem que a qualidade como conhecemos hoje deve muito mais a esse homem do que essa ferramenta criada. Ishikawa respirou e transpirou qualidade por praticamente toda a sua vida, influenciando profunda e permanentemente diversos conceitos do tema.

2.8 ORGANIZAÇÕES BUSCANDO QUALIDADE

A globalização trouxe ao mercado corporativo a quebra de fronteiras que dificultavam o nível elevado de competitividade entre as organizações, com isso um novo ambiente empresarial surgiu, obrigando assim a essas corporações buscar cada vez mais formas de sobreviver, essa competitividade com o passar dos anos gerou e ainda gera profundas modificações na relação cliente e empresa, resultando em uma relação cada vez mais complexa e exigente, atualmente o gestor precisa apresentar mais rápidas características distintas a seus produtos ou serviços, garantindo assim a sobrevivência e harmonia da relação com seu consumidor, para isso cada vez mais é visto a inserção de novas características aos produtos, prática conhecida como agregação de valor, segundo Karl Albrecht (1998), essa agregação de valor é um pacote de bens e experiências único para o cliente, esse *plus* não só desperta o interesse dele e sim sua necessidade.

Muitos autores citam esse como o ponto chave para uma organização moderna, já outros apostam no fator qualidade.

Garvin afirma que:

Pela primeira vez, diretores em nível de presidência e diretoria executiva expressaram interesse pela qualidade. Estão associando-a à lucratividade, definindo-a de acordo com o ponto de vista do cliente e exigindo sua inclusão no processo de planejamento estratégico. No mais radical de todos os avanços, insistem em que a qualidade seja vista como uma arma agressiva de concorrência (GARVIN, 2002, P. 25).

Atualmente gestão da qualidade é um assunto obrigatório nas organizações, essa obrigatoriedade surge desse mundo empresarial descrito mais acima e de uma das maiores necessidades enfrentadas no novo mundo empresarial, que é o aumento do nível de seleção que os clientes atualmente fazem quando escolhem onde comprar, assim não possuir um padrão adequado aos produtos e serviços condena a sobrevivência de qualquer empresa no mercado.

A necessidade da implantação de um sistema de qualidade que possa padronizar processos e melhorá-los é justificada pelos resultados encontrados nas organizações que já convivem com metodologias de gerenciamento de processos, essa necessidade também surge devido ao aumento do número de atores com quem se pode fazer negócio.

Atualmente as corporações possuem uma variedade grande de consumidores, sejam eles de ordem física ou jurídica, empresas privadas ou públicas, assim por possuírem mais cliente para atender as firmas passaram a competir mais, o sentido agora seria assegurar a satisfação completa das necessidades da demanda e superar expectativas, Segundo Oliveira (2004), a qualidade tem relação íntima com a concorrência, são os clientes que determinam se o produto é ou não aceitável ao mercado.

Um sistema de qualidade pode ser utilizado em qualquer área da organização, mas as empresas podem optar por implementar com a finalidade de otimizar seus processos e assim melhorar seus produtos e serviços (FALCONI, 2010).

3 MÉTODO DA PESQUISA

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

A revisão bibliográfica ou revisão da literatura é uma análise crítica, ampla e meticulosa de publicações sobre determinada área de conhecimento, procurando explorar um tema utilizando publicações de livros, revistas, periódicos e outros, colocando o autor diretamente em contato com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre o assunto.

Neste estudo adotou como estratégia, a revisão bibliográfica, utilizando a vistoria narrativa da literatura, foi elaborado um exame acerca do tema metodologia BPM e sua atuação na melhoria da qualidade de processos organizacionais.

3.2 TIPO DE PESQUISA

Quanto aos fins, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva, segundo Roverly (2000), a pesquisa descritiva é aquela em que se observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos.

Quanto aos meios podemos classificar a pesquisa como bibliográfica pois recorreu-se ao uso de materiais acessíveis ao público em geral para atingir os objetivos propostos, o trabalho possui abordagem qualitativa e para a construção foram utilizados dados secundários.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população do estudo foi composta por toda literatura relacionada ao assunto estudado, quanto a amostra, sua seleção foi realizada a partir da leitura de artigos, teses, monografias e livros que atendiam aos critérios definidos nesse estudo, em idioma diferente do português e de todos os tipos de metodologias.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após coleta dos dados, foi realizada a leitura do material, compilada as principais informações e posteriormente foi feita uma análise descritiva das mesmas,

buscou-se estabelecer uma compreensão e ampliar o conhecimento do assunto pesquisado.

4 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS EM PEQUENAS EMPRESAS

4.1 PEQUENAS EMPRESAS

Quando se fala em pequena empresa é realizado um esforço para associar o termo pequeno ao porte da mesma, sob esse ponto de vista podemos caracterizar uma pequena empresa avaliando os seguintes critérios: faturamento e número de funcionários. O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº123 e atualizado em 2012, utiliza como critério de definição faturamento anual, o SEBRAE e o BNDES também classificam por faturamento e número de empregados.

Segundo o SEBRAE (2018), as MPE representam 98% dos estabelecimentos e empregam 51,4% da população de nosso país, desses, 49,2% são organizações do comércio, 34,1% do setor de serviços, 10,6% do nicho industrial e 5,0% do setor de construção, a maior concentração está em São Paulo, das mais de 18 milhões de empresas no Brasil, quase 30% estão no estado citado, 10% em Minas Gerais e 8,79% no Rio de Janeiro. As atividades econômicas mais desenvolvidas são de vestuário seguido de mercados e alimentação no geral.

Segundo Leoni (1999), algumas características de empresas de pequeno porte são:

- Geralmente são empresas com forte cultura organizacional familiar;
- Raramente contratam administração especializada;
- Não apresentam grandes produções;
- Há grande proximidade entre o empresário e seus *stakeholders*;
- Alta dependência dos mercados e de fontes de suprimento próximo;
- O empresário realiza investimentos de curto prazo e dependem de rápidos retornos;
- O administrador geralmente passa muito tempo em seu ambiente de trabalho, enfrenta dificuldades, possui muita energia pessoal, sacrifica sua qualidade de vida e possui grande capacidade de iniciativa.

Em relação a hierarquia, empresas de pequeno centralizam o poder na figura do administrador, essa figura deve ter grande proximidade com suas estruturas organizacionais, é comum o empresário realizar atividade que vão além de administrar o negócio (TORRES, 2004).

Grande parte das pesquisas afirmam que os empresários não modificam o *status* de suas empresas pois não possuem experiência, tempo e recursos que os ajudariam na transição do porte da organização.

4.2 CONCEITO DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Um produto ou serviço só fará sentido para o cliente se o mesmo atender suas necessidades, assim a organização tentará ao máximo criar sucessivas atividades, todas interligadas, conhecidas como processos, que trabalhem a evolução do produto ou serviço, de fato torna-se importante possuir processos bem definidos e previamente planejados, para assim atender os anseios do cliente, um dos conceitos de processo mais aceitos no mundo acadêmico vem de De Medeiros (1997), processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam informações e materiais em um produto ou serviço, ajudando assim a alcançar o sucesso dos objetivos da organização. De acordo com Oliveira (2010), um processo é realizado por atividades sequenciadas, o resultado dessa cadeia é um bem ou serviço, os processos são importantes, pois é através deles que as empresas exercem suas funções.

É muito importante colocar que o termo “processos organizacionais” são integrações centralizadas na organização e viabilizam o funcionamento de vários subsistemas da mesma. Segundo Gonçalves (2000, p. 10), “[...]são essenciais para gestão efetiva do negócio”, recrutamento, seleção, compras, orçamento empresarial são alguns exemplos de processos organizacionais.

Ainda em sua obra Gonçalves (2000), afirma que muitos processos organizacionais não são facilmente reconhecidos, pois são pouco vistos, para conseguir enxergar o processo, deve-se identificar suas partes, como fluxo, sequência de atividades, espera e duração dos seus ciclos, dados e informações que formam o processo, pessoas envolvidas em sua construção e dependências entre partes.

Segundo o Guia “d” simplificação (2009), existem duas categorias de processos organizacionais: o primeiro tipo está ligado a essência do funcionamento da organização, são os que caracterizam a atuação da empresa junto ao seu mercado, recebem apoio de outros processos internos gerando assim o produto ou serviço para o cliente final, essa categoria é conhecida como processo finalístico

O segundo tipo é conhecido como processo de apoio, produzem resultados imperceptíveis ao usuário, mas são essenciais na gestão da empresa, garante suporte aos processos finalísticos, são processos gerenciais, de decisão ou de informação.

De Sordi afirma (2012), seja qual for a categoria, os processos geram valor ao cliente. Outros autores e vários trabalhos também confirmam a citação anterior, Franco (2005), processos são partes por onde a organização gera valor ao seu cliente. Barbará (2008), os processos organizacionais seguem uma lógica de produzir bens ou serviços que levem valor para o cliente, como foi visto não existe um produto ou serviço que não seja construído por um processo, daí a importância em dar atenção a essa parte da empresa.

Quando se fala em implantação de normas de qualidade nos processos muitos veem a iniciativa como um capricho e sinônimo de custo, mas tal visão já se mostra ultrapassada, as organizações que disputam o mercado buscam o aumento do nível de qualidade como meio de sobrevivência, assim, é crucial que todos estejam engajados na ideia, principalmente os sócios e gestores das organizações, isso possibilitará o incremento de habilidades gerenciais nos colaboradores e cria uma mentalidade voltada a produtividade e competitividade.

4.3 PEQUENAS EMPRESAS: CARACTERÍSTICAS DE SEUS PROCESSOS

Ainda sobre processos, o presente trabalho buscou se limitar aos processos mais importantes e responsáveis pela sobrevivência das pequenas empresas, por isso o trabalho se baseou nos processos definidos pela *American Productivity and Quality Center* (APCQ), os quais podemos citar como os principais:

- Desenvolver visão e estratégia;
- Desenhar e desenvolver produtos e serviços;

- Vender produtos e serviços;
- Entregar produtos e serviços;
- Gerenciar serviços ao cliente;

Segundo Mills (2011), os processos mais importantes para as empresas de pequeno porte são os operacionais.

A literatura entende que Mills se baseou no estudo da cadeia de valores de Porter para definir os processos operacionais de uma pequena empresa como sendo os mais relevantes a essa.

4.4 MOTIVOS PARA ESCOLHER UM MODELO DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

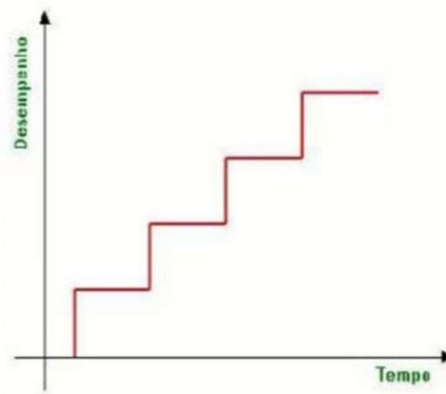
Visto algumas das características que identificam uma pequena empresa, o maior desafio dessas é satisfazer seu cliente, o atual momento de incertezas econômicas caracterizada por um cenário de grandes desafios e alguns fatores externos podem gerar retração dessas organizações, culminando em fracasso diante de seu consumidor, nasceu de fatores como estes a necessidade de melhorar cada vez mais o que se oferece no mercado, para muitos autores o sucesso com o cliente está ligado diretamente ao sucesso da utilização de uma ferramenta de qualidade, nesta fase de entendimento e desenvolvimento da organização o gestor se depara com uma série de métodos e técnicas para identificação e priorização de problemas, elaboração e implementação de soluções, verificações de resultados e manutenção da solução encontrada, e acaba se perguntando qual ferramenta seria a mais adequada para aumento de nível de qualidade nos processos organizacionais que sua pequena empresa possui? Seria muito caro?

colocar em prática uma dessas abordagens é um desafio para qualquer corporação, e diante das dificuldades que uma pequena empresa possui o gestor muitas vezes prefere escolher alternativas tradicionais, como corte de colaboradores à investir em um método de gerenciamento de seus processos, uma metodologia assim pode trazer em pouco tempo modificações operacionais, tecnológicas e comportamentais, muitas vezes pensadas ser inalcançáveis, são vários os motivos pelo qual deve-se adotar um modelo assim, fornecer produtos ou serviços sem defeitos, visando a satisfação do consumidor e redução de custos são dois dos

principais, podemos afirmar que o processo é otimizado quando a corporação atinge cinco requisitos destacados pela ISO (organização internacional de padronização). São eles: a) o sistema de gestão da qualidade; b) a responsabilidade da direção; c) a gestão de recursos; d) a realização do produto; e) a medição, a análise e a melhoria.

Essas melhoras podem se apresentar de duas formas, melhora revolucionária e melhora contínua, no primeiro caso, as consequências das melhoras são repentinas e abruptas, o modelo é apresentado abaixo na figura 1:

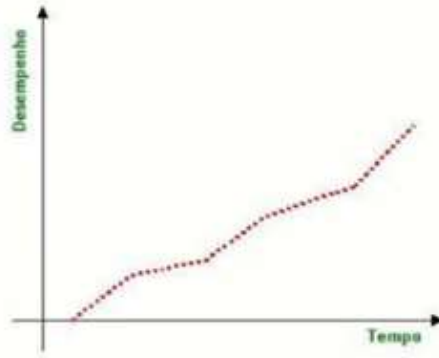
Figura 1 - Gráfico de melhoria revolucionária



Fonte: Slack et al, 1999.

No segundo caso, a melhoria segue um número de passos ou níveis, por isso o processo passa uma ideia de ser mais lento, o modelo é apresentado abaixo na figura 2.

Figura 2 - Gráfico de melhoria contínua



Fonte: Slack et al, 1999.

5 BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)

5.1 ENTENDENDO BPM

Entendido como uma das metodologias mais utilizadas no mundo corporativo, o BPM é uma abordagem que visa a melhoria contínua dos processos de uma organização, o método se divide em uma série de atividades onde o gestor poderá melhorar processos deficientes, resultando assim em grandes benefícios, durante a aplicação da metodologia o empresário pode ter informações de custos dos processos, o tempo que leva e o consumo de recursos, o trabalho é constante e conta com auxílio da T.I da empresa, o que é um dos motivos pelos quais muitos gestores optam pelo uso do BPM, outro fator está no custo, o BPM não é caro e é de fácil entendimento, é uma abordagem facilmente “comprada” pois como dito, traz ao gestor a possibilidade de redução de custos operacionais, não compromete as receitas e ainda se mostra um fator que motiva funcionários, deixa mais fácil o caminho que a organização percorre para obtenção busca de altos níveis de qualidade em seus processos operacionais, favorece as relação da empresa, principalmente com seu cliente e se mostra ágil e com retorno rápido.

O BPM coloca o empresário frente a oportunidade de controlar seus processos operacionais, promovendo maior segurança e modernidade as atividades do cotidiano. É um método que permite modelar o processo existente, testar novas formas desse processo, observar as melhorias ou inovações e entregar ao gestor o processo em uma nova roupagem (SMITH; FINGAR, 2007).

No mesmo estudo Smith e Fingar (2007), colocam que o BPM vai além da modelagem de processos, dando a possibilidade de o gestor ter o controle executivo, administrativo e supervisionais deles, os processos ao fim do uso do BPM ficam alinhados com a estratégia da organização.

Segundo Vieira (2009), O BPM não é uma ferramenta ou um *software* e sim uma metodologia capaz de proporcionar o controle dos processos que ocorrem na cadeia de suprimentos. O BPM também é muito escolhido pelas empresas pois unifica a gestão dos negócios a tecnologia utilizada na organização.

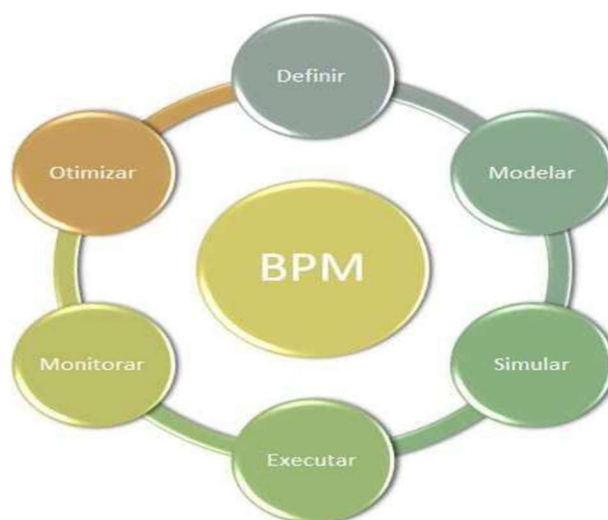
A Gestão de Processos de Negócios (GPN) ganhou grande aceitação entre as empresas nos últimos anos, pois permitiu a integração dos processos de negócios aos recursos da Tecnologia da Informação (TI). Os processos de negócios são um conjunto de atividades logicamente relacionadas executadas para obter um resultado de negócio e todo trabalho importante realizado nas organizações faz parte de algum processo (ARAÚJO; ALBUQUERQUE, 2010, p. 2).

5.2 CICLO DE VIDA DO BPM

Seu ciclo de vida parece-se muito com o que encontramos no PDCA (do inglês *Plan, Do, Check e Action*) também utilizado para melhoramento de atividades corporativas, inicialmente a empresa deve mapear os seus processos, para que seja definido onde o BPM deve atuar, não importa a forma de mapeamento, o importante é o processo definido (CRUZ, 2008). O ciclo de vida do BPM pode ser acompanhado mais abaixo em seis fases e a frente na figura 3:

- Definir: É a fase do design do novo processo, neste estágio um problema de negócio é abordado.
- Modelar: orçamento de custos, materiais, pessoas necessárias para o novo processo, é a parte onde preocupa-se com detalhes práticos, ou seja, os usuários responsáveis pela conclusão de cada tarefa.
- Simular: estágio onde se testa as regras pré-estabelecidas e verifica-se se as tarefas estão sendo encaminhada as pessoas certas.
- Executar: Nesta fase ocorre os trabalhos
- os, que podem ser feitos por pessoas ou máquinas.
- Monitorar: com o novo processo sendo executado cabe a organização listar uma série de indicadores que justifiquem a modelagem que ocorreu, os indicadores serão importantes para revelar se este processo está alinhado com a estratégia da organização. Ex.: o custo monetário do processo é menor do que antes da modelagem, houve melhora no tempo de atendimento ao cliente.
- Otimizar: Neste momento pode-se remover gargalos e custos não necessários ao negócio.

Figura 3 - Ciclo do BPM.



Fonte: Adaptação do site *Imasters*, 2010.

Escolher o BPM significa entender que seu negócio é voltado para clientes, disponibiliza ao gestor dinamismo em suas atividades, agilidade organizacional, diminui o tempo do período de trabalho e consecutivamente risco de erros manuais, acelera respostas ao cliente, gerando maior retorno financeiro quando comparado a época dos processos antigos.

5.3 IMPLANTAÇÃO DO BPM NAS PEQUENAS EMPRESAS

Os avanços na prática de gerenciar processos atualmente servem para manter o progresso das corporações, indústrias e várias economias, os dois maiores desafios atuais enfrentados pelas organizações estão em melhorar a capacidade de prever e responder as mudanças de mercado e necessidade dos consumidores, quando nos limitamos a empresas de pequeno porte além da globalização esse tipo de organização sofre com dificuldades de seus ambientes externos e internos, clientes mais exigentes e a rapidez na mudança tecnológica (OTTOBONI E PAMPLONA 2001).

A metodologia BPM é um forte exemplo de avanço na prática de melhoramento do ambiente organizacional, facilmente pode ser aplicada a qualquer empresa, independente do seu tamanho, com ou sem fins lucrativos, privadas ou públicas, implantar o BPM reforça a sua posição frente ao mercado consumidor e suas vantagens sobre o concorrente, segundo ABPMP (2013, p. 44):

A adoção do BPM reforça a vantagem competitiva das organizações bem posicionadas. Organizações centradas em BPM desfrutam de maior alinhamento entre a estratégia e a operação, maior resiliência operacional, conformidade menos intrusiva e, certamente, aumento de produtividade.

Quando tratamos de implantação do BPM em pequenas empresas a busca está em mostrar a esse tipo de organização que, mesmo ela sendo de pequeno porte, pode e deve usufruir de uma metodologia que gera transformações, muitos *softwares* de BPM para pequenas empresas se mostram intuitivos e rápidos, o que torna-se ideal a organizações pequenas, vários trabalhos acadêmicos e pesquisas ao longo dos anos provam a eficácia da metodologia em empresas consideradas de pequeno porte, sendo a ABPMP, uma associação Internacional sem fins lucrativos dedicada ao campo de *Business Process Management* (BPM) principal nome em estudos sobre o tema.

O SEBRAE afirma que o grande erro da organização de pequeno porte está em não simplificar seu processo, com isso sofrem com custos, lentidão nas atividades, insatisfação do cliente e produtos e serviços sem qualidade, isso intensifica a justificativa de que empresas consideradas pequenas devem pensar em implementar o BPM em seus espaços. Segundo Banham (2010), dois grandes desafios que as pequenas empresas enfrentam ao implementarem o BPM está na resistência que a cultura organizacional exerce e na distância física entre as pessoas da organização, geralmente as pessoas estão separadas por pequenas distancias, fazendo parecer que não há necessidade de otimização e que não existem perdas, é um mito que deve ser quebrado para busca da qualidade nos processos.

Somado a isso outro grande desafio está na experiencia dos componentes das empresas, nas informações e poucas entidades que tratam sobre o assunto, esses fatores assustam o empresário da pequena empresa, fazendo-o muitas vezes não observar os benefícios da atuação do BPM em suas operações.

5.4 FATORES DECISIVOS PARA O SUCESSO DA IMPLEMENTAÇÃO DO BPM

Os fatores decisivos para que haja sucesso na implementação são observados como obstrutores ou facilitadores conforme o processo seja refeito, de acordo com Santos *et al.* (2012), os fatores que determinam o sucesso da implementação do BPM varia de acordo com o segmento em que a empresa atua, não existindo um padrão de fatores universalmente aceitos, não há um padrão para os fatores críticos pois não existem pesquisas suficientes que tratem do assunto. Segundo Baldam (2008), os principais eventos que determinam o sucesso do BPM são:

- Apoio da alta direção;
- Possuir líderes que possuam experiência com BPM;
- Alinhar as práticas do BPM com a missão e estratégia de mercado da organização;
- Ser transparente e objetivo;
- Criação de um manual que descreva os processos da empresa;
- Capacitar colaboradores envolvidos;
- Percepção de que nenhum processo é estático;
- Entendimento dos processos atuais;
- Desenvolver a habilidade para a qualquer momento montar, desmontar e remontar suas atividades;
- Respeitar conceitos sustentáveis;
- Mostrar preferência por dados concretos.

5.5 BPM ESCOLHIDO COMO MÉTODO PARA MELHORA DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

O BPM é escolhido pelas empresas devido a rapidez que se consegue as vantagens e resultados positivos gerados aos processos e relações com o ambiente externo (ABPMP, 2013), seu custo é relativamente baixo, quando comparado a outras metodologias que trabalhe o aumento do nível de qualidade dos processos organizacionais, e mais, com o BPM os gestores possuem um maior controle e monitoramento das atividades cotidianas, o que facilita a busca do lucro exigida pelos seus *stakeholders*.

Outro motivo pela escolha do BPM está na facilidade de trabalho e fácil entendimento de suas etapas, isso é necessário vindo que mais tarde, já com novos processos, pessoas serão qualificadas.

Um outro motivo pela escolha está na integração de diversas atividades da empresa após a utilização do BPM, é uma abordagem que padroniza e alinha processos desgovernados. No geral utilizar BPM facilita identificar e alcançar um objetivo.

São todos motivos relevantes para utilizar o BPM, além disso, a metodologia também gera grandes expectativas em seu uso pois ela se concentra em resolver problemas inseridos nos processos organizacionais e com várias funções que colocam valor aos clientes, ex. qualidade.

O BPM é um método muito diferente das abordagens tradicionais, de fato muitos estudos recentes sugerem que as empresas modifiquem seus processos através da aplicação do BPM pelo menos uma vez a cada trimestre.

5.6 RESULTADOS

Segundo Hammer (2014), quando se utiliza o BPM em uma visão funcional a organização possui uma chance muito grande de combater males como atrasos, sobrecarga e atividades defasadas. O que é observado nas empresas de pequeno porte após sua atuação é um aumento considerável de desempenho, redução de

custos, ativos reduzidos, motivação dos colaboradores e aumento em fatores que influenciam na qualidade do produto/serviço. (HAMMER, 2014). Além disso o BPM também permite expor para os envolvidos conhecimentos tácitos sobre os processos e melhorias (CARVALHO *et al.*, 2010.). Enoki destaca outros benefícios gerados a empresa após a atuação do BPM.

- Integração dos inúmeros fatores envolvidos em um processo (pessoas, tecnologia, equipamento, facilidades) de modo a assegurar compatibilidade;
- Reagir rapidamente às mudanças do mercado;
- Permitir desenvolver novos negócios mais rapidamente;
- Acomoda mais facilmente processos de terceirização ou mesmo de gerenciamento da cadeia de suprimentos;
- Reforça padrões, políticas e procedimentos através da organização;
- Criar pontos de contato simplificados para um determinado processo e ser capaz de rastrear responsabilidades através do processo;
- Aumentar a capacidade de monitoramento do desempenho, eliminar gargalos, e assegurar que as tarefas estão sendo realizadas;
- Monitorar o status de todos os processos, incluindo que atividades estão aderentes aos padrões, políticas e procedimentos;
- Integrar funcionários de diferentes unidades e locais;
- Encontrar oportunidades para automatizados e fazer mudanças quando necessário;
- Identificar atividades que não agregam valor;
- Aumentar a produtividade examinando tempos e custos gastos nos processos;
- Mudar a mentalidade da organização para os clientes;
- Alcançar os objetivos organizacionais estratégicos com transparência. (ENOKI, 2006. p. 34).

Após análise da literatura referente ao tema foi visto que a atuação da metodologia BPM leva as pequenas empresas benefícios consistentes aos seus processos organizacionais, impactando e favorecendo os processos de operação, no geral o grande motivador de projetos de BPM tem sido a melhoria da produtividade, no entanto, benefícios dessa abordagem vão além disso, isso porque uma visão mais clara dos processos garante a identificação de pontos que podem impactar na eficiência operacional, permite as empresas mais agilidade, redução de risco de

fraudes, garante conformidade, permite mensuração clara dos processos, preenche lacunas de comunicação, automatizar tarefas, entre outros (ABPMP, 2015).

Do ponto de vista do cliente a empresa recebe ganhos como o aumento de satisfação, pois a utilização do BPM gera um aumento da qualidade das atividades, o que impede repetição e burocracia, permite assim que a empresa tenha mais tempo para atender seu consumidor.

Quando tratamos de qualidade, implantar o BPM significa que a empresa de pequeno porte está disposta a manter um compromisso contínuo de melhorias em suas atividades, mantendo processos flexíveis, ajustáveis e que influenciam o crescimento da organização, a ideia é maximizar benefícios e minimizar esforços.

Facilmente podemos citar mais de 20 benefícios diferentes, relacionados com a área de processos organizacionais de uma empresa de pequeno porte, alguns autores afirmam que as três maiores contribuições após o uso do BPM com foco nos processos organizacionais na operação do negócio são, melhora no tempo das atividades, organização do planejamento das atividades e efetividade do processo, o uso desse método cada vez mais justifica seus uso desenfreado, é importante novamente destacar que a atuação do BPM não se limita a uma área da organização, nem ao porte dela, muito menos seu segmento de atuação.

Existem ainda muitos desafios para que o BPM possa estar presente na maior parte das pequenas empresas, destacamos mais uma vez alguns deles, a falta de conscientização da alta administração, resistência à cultura do BPM, continuidade do BPM após troca de gestão, falta de qualificação dos colaboradores e até a falta de comprometimento do T.I com a metodologia, mesmo com tudo isso o BPM é um recurso no qual as organizações de pequeno porte podem se apoiar para diminuir o seu alto índice de mortalidade dentro do país.

6 CONCLUSÃO

O sucesso de uma organização depende do quão é satisfatório seus processos, são eles que impactam diretamente no que se oferece a demanda, eles que entregam valor ao consumidor e mantem os custos de execução de uma empresa equilibrados, a adoção de melhoria continua pelas organizações passa pelo entendimento da importância da ferramenta qualidade, esse entendimento talvez seja a forma mais adequada e vista para se oferecer produtos e serviços ao mercado.

O presente trabalho durante os estágios de sua investigação bibliográfica reuniu evidências de que atualmente o fator qualidade além de ter grande relevância no mundo corporativo, tornou-se um fator perseguido pelas organizações, isso ocorreu devido a muitos fatores, entre os quais foram citados como mais importantes, as novas exigências do consumidor, competitividade no mercado e satisfação do cliente.

Para encarar esse novo cenário corporativo a alguns anos as organizações buscam formas de atingir alta performance em seus processos utilizando o fator qualidade, para isso muitas procuram soluções nas metodologias de melhoria e gerenciamento de processos, em especial o trabalho investiga a atuação do BPM (*Business Process Management*), uma abordagem que visa a melhoria contínua dos processos de uma organização, o objetivo principal é analisar a atuação da metodologia BPM na melhoria da qualidade dos processos organizacionais das empresas de pequeno porte.

As etapas projetadas para o estudo foram traduzidas com sucesso como objetivos específicos e desenvolvidos conforme orientação por estudos na área, forma buscado apoio em obras literárias nacionais e internacionais que ao fim evidenciam resultados semelhantes.

A atuação do BPM na melhoria dos processos organizacionais trazem as pequenas organizações, sejam elas privadas ou públicas, vantagens e resultados rápidos e bastante satisfatórios, os resultados expostos mostram claramente que todos os setores de uma empresa podem ser positivamente impactados, destacamos, além do aumento considerável do nível de qualidade dos produtos e serviços, a notável redução de custos, motivação dos profissionais, otimização dos

processos, agilidade em vários níveis na organização, obtenção da satisfação da demanda e melhora da relação entre as empresas e seus *stakeholders*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

_____. **Ministério do Planejamento, Orçamento e Administração. Secretaria de Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – GesPública. Instrumento para a avaliação da gestão pública – 250 e 500 pontos.** Brasília; DF: SEGES, 2009c.

ABPMP. **Bpm Cbok - Guide To The Business Process Management Common Body Of Knowledge.** Versão 2. 2009.

ALBRECHT, K. **Revolução nos Serviços: como as empresas podem revolucionar a maneira de tratar os seus clientes.** Trad. de Antonio Zoratto Sanvicente. 5ª edição. São Paulo, pioneira, 1998.

ARAÚJO, M. H.; ALBUQUERQUE, J. D. **Analisando aspectos sociais e organizacionais da modelagem de processos de negócios: uma abordagem sociotécnica.** 2010. Disponível em: <<http://www.lbd.dcc.ufmg.br/colecoes/sbsi/2010/0025.pdf>>. Acesso em: 11 maio 2019.

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

BARBARÁ, Saulo (organizador). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação.** 2.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BPM CBOOK – **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum do Conhecimento – ABPMP BPM CBOOK V3.0, Association of Business Process Management Professionals, 2013.

Burlton, Roger. **Bpm Critical Success Factors Lessons Learned From Successful Bpm Organizations**. Business Rules Journal, V. 12, N. 10, 2011.

CARVALHO, Rodrigo Baroni De et al. **Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento**. Perspectivas em ciência da informação v. 15, n 1, p. 132-153, 2010.

CRUZ, Tadeu. **BPM&BPMS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & BUSINESS MANAGEMENT Systems**. Rio de Janeiro 2008, 1ª edição.

CRUZ, T. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010

DE MEDEIROS, Denise Dumke; VERNET, Michel. **Evaluation of ISO 9002 certification process**. In 2nd ICIT International Conference na ISO 9000 and TQM Luton-UK, 1997. Vol. Business Excellence, p. 87-92.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade: A revolução da administração**. Tradução de Clave Comunicações e Recursos Humanos. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

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.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração.** 3.ed., rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2012.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCO, Rochester Gabriel Pitone. **Metodologia para implantação da gestão por processos em empresas do setor metal-mecânico. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva.** Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2002.

GOMES, Paulo P. J. **A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufaturados aos serviços de informação.** Cadernos BAD. Lisboa, n. 02, p. 06-18, 2004. Disponível em:
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/385/38500202.pdf>> Acesso em: 12 Mar. 2019.

GONÇALVES, José Enersto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos.**

Revista de Administração de Empresas. São Paulo, V40, n.1, p 6-19, Jan/Mar.2000

HAMMER, Michael. **What is Business Process Management?** In: BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael (ed). Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems. 2^a ed. New York, USA: Springer, 2014.

KOTLER, P. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e controle.** 5^a. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

JURAN, J.M. **et ali: Quality control handbook.** 4.ed., Singapore, McGraw-Hill, 1988.

LOVELOCK, Christopher; WRIGHT, Lauren. **Serviços marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária.** RAE – Revista de Administração de Empresas, v.38, n. 4, p. 46-56, 1998.

MALTA, Rafaella Alves Santos. **BPM - Business Process Management: Metodologia estratégica na gestão de negócios.** FAVIP, Caruaru, 2010.

MONTGOMERY, C. A., PORTER M.E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva,** Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas.** São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Otavio J.(org). **Gestão de Qualidade: Tópicos avançados**. São Paulo:Pioneira Thopson Learning, 2004 .

OTTOBONI, C.; PAMPLONA, E. Proposta de pesquisa para avaliar a necessidade de se medir o desempenho financeiro das micro e pequenas empresas. **XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Salvador, 2001

PALADINI, E.P. **A Gestão da Qualidade Total nas Organizações e a Escola Clássica de Administração**. Anais do ENEGEP 97 – Encontro Nacional de Engenharia de Produção, (disponível em CD-ROM), Porto Alegre – RS, UFRGS, PPGEP, 1997.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva**. 7a.. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996a.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando desempenho superior**. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1996b.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Editora Prentice Hall, 9º Edição, São Paulo, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH, Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo Prentice Hall, 2005.

SANTOS, Hígor Ricardo Monteiro. **Fatores Críticos de sucesso das iniciativas de BPM no setor público**. Dissertação de Mestrado – UFPE, Recife, 2012. Disponível em: <<http://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/10877>>. Acessado em: 02 Abr. 2019.

SCOTT, W. R. **Symbols and organizations: from Barnard to the institutionalists**. In: WILLIAMSON, O. (Ed.). *Organization theory: from Chester Barnard to the present and beyond*. New York: Oxford University Press, 1995a.

SEBRAE; DIEESE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa - 2013**. Brasília - DF. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil - 2018**. Coleção Estudos e Pesquisas. Brasília - DF. Disponível em: <www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 jun. 2019.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. Tradução: Maria Teresa Corrêa de Oliveira, Fábio Alher; revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Smith, H. e Fingar, P. (2007) “**Business Process Management: The Third Wave**”, 4ª edição, Tampa, Florida, USA: Meghan-Kiffer Press, 292p.

WERNKE, Rodney; BORNIA, Antônio Cesar. **Considerações acerca dos conceitos e visões sobre os custos da qualidade.** Rev. FAE. Curitiba, v. 3, n. 2, p. 7-8, mai./ago. 2000. Disponível em:

<[http://w.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/consideracoes_acerca_dos.p d f](http://w.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/consideracoes_acerca_dos.pdf)> Acessado em: 15 Mar. 2019.