

[◀ VOLTAR](#)

# Classificação dos Processos de Negócios e Business Process Management (BPM)

Aprender os diferentes tipos de processos e como tratar cada um deles de forma específica. Conhecer os conceitos e os princípios utilizados pelo BPM (Business Process Management) nas organizações.

## NESTE TÓPICO

- › Classificação dos Processos de Negócio
- › Business Process Management (BPM)
- › Valores, crenças, liderança e cultura
- › Fatores críticos de sucesso em implantações de BPM
- › Referências



## Classificação dos Processos de Negócio



É preciso conhecer como o BPM CBOK define alguns dos termos mais usados em todo o livro, a fim de que exista um entendimento comum quando eles são citados e utilizados dentro das empresas. A seguir, veremos as definições de negócio, processo e processo de negócio, detalhando os seus três tipos (ABPMP, 2013):

### *Negócio*

Grupo de pessoas que trabalham de forma integrada para entregar valor aos seus clientes, gerando retorno às partes interessadas. O Negócio pode se referir a organizações com ou sem fins lucrativos, públicas ou privadas, de qualquer porte e segmento de mercado.

### *Processo*

Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados.

((ABPMP, 2013, p. 35))

### *Processo de Negócio*

É um trabalho ponta a ponta, que pode ser interfuncional ou interorganizacional, o qual entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

**Obs:** O trabalho ponta a ponta interfuncional significa que todo o trabalho realizado cruza limites funcionais, ou seja, cruza departamentos de diversas áreas ou setores de uma empresa, sempre buscando entregar valor para os clientes.

De acordo com a ABPMP (2013), os processos de negócio de uma empresa podem ser classificados em três tipos, a saber:

1. Processo primário
2. Processo de suporte
3. Processo de gerenciamento

Veremos a seguir as características de cada um deles:

#### 1. Processo primário

Segundo a ABPMP (2013), é um processo que agrega valor diretamente para o cliente, pois estão diretamente relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço.

O processo primário tem a característica de ser interfuncional ponta a ponta, ou seja, ele flui através de áreas funcionais, mas também pode ser interorganizacional ponta a ponta, isto é, ele pode fluir entre organizações, sendo processos essenciais que uma empresa executa para cumprir a sua missão.

Assim, as atividades que imediatamente influenciam e impactam a experiência direta com o cliente são partes do processo primário; já as atividades que influenciam e impactam, mas não de forma imediata, podem ser consideradas como parte de processos de suporte (ABPMP, 2013).

#### *Exemplos:*

- Desenvolver a visão e a estratégia organizacional
- Fazer marketing
- Vender produtos
- Prestar serviços

#### 2. Processo de suporte

Para a ABPMP (2013), esse tipo de processo serve de apoio aos processos primários, bem como a outros processos de suporte, os chamados processos de suporte de segundo nível, terceiro nível e sucessivos. Além disso, pode



apoiar os processos de gerenciamento, que serão vistos em breve. Os processos de suporte são frequentemente interfuncionais.

O que difere os processos primários e os de suporte é que os processos de suporte entregam valor para outros processos e não diretamente para os clientes, o que não quer dizer que sejam menos importantes para a organização. Como os processos de suporte aumentam a efetividade na realização dos processos primários, eles podem ser considerados como fundamentais e estratégicos para a organização (ABPMP, 2013).

*Exemplo:*

Em uma fábrica de automóveis, do ponto de vista do cliente sendo o consumidor final, a montagem do veículo não seria um processo primário, mas sim um processo de suporte. Assim, se algum evento fizesse com que a produção dos veículos fosse interrompida, os clientes não seriam afetados imediatamente, levando muito tempo para perceber tal fato, pois os estoques existentes nas fábricas e nas concessionárias supririam as necessidades do mercado por um bom período de tempo.

### 3. Processo de gerenciamento

Para ABPMP (2013), a medição, o monitoramento e o controle das atividades, bem como a administração do negócio fazem parte dos processos de gerenciamento. Esses processos podem estar associados a áreas funcionais ou serem interfuncionais e também não agregam valor diretamente aos clientes. Porém, são necessários para assegurar que a empresa opere de acordo com seus objetivos e metas de desempenho.

*Exemplo:*

A própria disciplina de BPM é um exemplo de processo de gerenciamento, pois é constituída por processos que existem exclusivamente com a finalidade de desenhar, implementar, monitorar, controlar e melhorar continuamente outros processos de negócio.

## *Business Process Management (BPM)*

De acordo com a ABPMP (2013), BPM pode ser definido da seguinte forma:

Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM - *Business Process Management*) é 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. BPM engloba estratégias, objetivos, cultura, estruturas organizacionais, papéis, políticas, métodos e tecnologias para analisar, desenhar, implementar, gerenciar desempenho, transformar e estabelecer a governança de processos.

((ABPMP, 2013, p. 40))

Para Cruz (2010), BPM não se trata de apenas uma coisa, mas sim de um conjunto de vários elementos, além de conceitos e metodologias que tratam os processos de negócio de forma holística.



Assim, BPM enxerga os processos de negócio como ativos da organização. Entende-se que os objetivos organizacionais podem ser alcançados através de atividades que envolvem a definição, o desenho, o controle e a transformação contínua de processos de negócio. É importante salientar que a tecnologia utilizada em BPM serve apenas como apoio e não como liderança na sua implantação. Além disso, BPM é uma decisão estratégica e deve ter o apoio da alta direção, de modo a promover as novas práticas por processos na cultura organizacional (ABPMP, 2013).



BPM e atividades relacionadas

Com BPM, a habilidade de mudar o processo passa a ser mais importante do que a habilidade para criá-lo. Isso porque a mudança gera as condições para que toda a cadeia de valor possa ser monitorada, melhorada de forma contínua e, assim, otimizada. Por ser uma disciplina gerencial, o BPM faz com que a transformação das empresas deixe de ser uma arte imprecisa e de resultados imprevisíveis, trabalhando com indicadores predefinidos, mas que também podem ser alterados de acordo com a necessidade vigente (BALDAM et al, 2007).

Segundo Baldam et al (2007), os motivos que têm levado as organizações a adotarem o BPM incluem:

- A hipercompetitividade mundial.
- O crescimento da complexidade que envolve as empresas.
- A maior exigência de transparência nos negócios aos atores envolvidos, tais como acionistas, imprensa, etc.
- O maior uso das tecnologias informáticas que permitem transações entre empresas através da internet, como o *e-Business*.

## Valores, crenças, liderança e cultura

A ABPMP (2013) afirma que os valores, crenças, liderança e cultura presentes em uma empresa influenciam diretamente o sucesso ou o fracasso das iniciativas que ela empreende. Dessa forma, a organização precisa fornecer oportunidades a seus profissionais, com possibilidades de crescimento pessoal e profissional, sempre enfatizando o compromisso com o valor do processo e do cliente como base da prática de BPM.

## Fatores críticos de sucesso em implantações de BPM

Bardam et al (2007) juntaram opiniões de vários autores sobre os fatores essenciais que permitem que a implantação de BPM em uma empresa ocorra com sucesso, citando os seguintes:

1. Apoio da alta direção
2. Alinhamento do BPM à estratégia da empresa
3. O gerente de BPM deve possuir experiência e competências necessárias
4. Uma estrutura de orientação ao BPM que seja clara e objetiva
5. Tratar a gestão de mudanças como questão estratégica
6. Capacitação de pessoas envolvidas
7. Todos os projetos de processos devem ser iniciados e finalizados
8. Entendimento de que nenhum processo é estático. Uma empresa deve ter a habilidade de se adaptar às variações de mercado e de ambiente, a fim de que continue sendo bem sucedida
9. Ter um desempenho sustentável, com trabalho continuado e sem paradas que caracterizem o trabalho como sendo pontual e eventual
10. Sempre demonstrar os benefícios alcançados, bem como a agregação de valor alcançada e como a estratégia da empresa está alinhada ao BPM





BPM e relacionamento com as pessoas envolvidas no processo

BPM traz vários benefícios às empresas que o implementam. Você verá a seguir um infográfico baseado no BPM CBOK 2013, contendo os benefícios que o BPM traz para a organização, para o cliente, para a gerência e para o ator de processo (ABPMP, 2013, p. 24).



**Obs:** O ator de processo é qualquer pessoa ou sistema que contribui diretamente na realização de atividades presentes no fluxo de processo.



### Benefícios de BPM



Fonte: ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

Agora faça os exercícios propostos para aprimorar os seus conhecimentos!

## Quiz

Exercício Final

Classificação dos Processos de Negócios e Business Process Management (BPM)

INICIAR ➤

## Referências

ABPMP Brazil. BPM CBOK - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio - Corpo Comum de Conhecimento - ABPMP BPM CBOK V3.0. 1ª edição, 2013.

BALDAM, Roquemar de Lima et al. Gerenciamento de Processos de Negócio: BPM - Business Process Management. 2. ed. São Paulo: Érica, 2007.

CRUZ, Tadeu. Business Process Management & Business Process Management Systems. 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.



Avalie este tópico



ANTERIOR  
Workflow



Índice

Biblioteca  
(<https://www.uninove.br/conhec-a-uninove/biblioteca/sobre-a-biblioteca/apresentacao/>)  
Portal Uninove  
(<http://www.uninove.br>)  
Mapa do Site

Conceitos relacionados a BPM

© Todos os direitos reservados

Ajuda?  
PRÓXIMO  
(<https://ava.uninove.br/ava/curso/curso.php?idCurso=>)

