

Em síntese, pretendeu-se contribuir para o entendimento da relevância dos processos corporativos, tanto como uma forma de melhorar resultados como também de reduzir esforços desnecessários.

Palavras-chave: Processos. Metas. Resultados.

RESUMEN

Este artículo presenta de forma concisa el significado de procesos corporativos, la importancia de su gestión para el cumplimiento de las metas establecidas y como consecuencia el logro de los resultados corporativos. Se percibió que es común que haya procesos, pero que no sean acompañados y que los involucrados no tengan conciencia de la relevancia de las actividades desempeñadas en el día a día y cuánto pueden afectar el resultado final del producto o servicio. Por medio de la investigación bibliográfica se constató que la gestión de procesos a pesar de no ser una novedad todavía no es tan utilizada, pero ante la gran competitividad, cada vez más ella viendo siendo buscada como diferencial, ya que procesos bien diseñados y acompañados pueden además de traer mejores resultados financieros, traer reducción en costos con personal y materias primas. En síntesis, se pretendió contribuir al entendimiento de la relevancia de los procesos corporativos, tanto como una forma de mejorar resultados así como de reducir esfuerzos innecesarios.

Palabras clave: Procesos. Objetivos. Resultados.

ABSTRACT

This article presents in a concise way the meaning of corporate processes, the importance of their management to the achievement of established goals and as a consequence the achievement of corporate results. It was noticed that there are common processes, but that are not followed up and that those involved are not aware of the relevance of the activities performed in the day to day and how much can affect the final result of the product or service. Through a bibliographical research it was found that the management of processes, although not a novelty, is not yet so widely used, but in the face of great competition, increasingly seeing it being sought as a differential, since well-designed and accompanied processes can bring better financial results, reduce costs in personnel and raw materials. In summary, it was intended to contribute to the understanding of the relevance of corporate processes, both as a way to improve results and also to reduce unnecessary efforts.

Subject Descriptor (JEL): J 05 - Labor-Management Relations, Trade Unions, and Collective Bargaining; M11 - Production Management.

Keywords: Processes. Goals. Results.

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças fizeram com o que o mercado precisasse se reinventar a todo instante, se preparar não somente para o que pode acontecer no dia a dia, mas também para tudo o que pode vir a se tornar uma tendência.

A automatização, a tecnologia, a busca por informação trouxe as organizações novas preocupações, e junto a elas a busca por novas soluções ou pelo menos o uso efetivo daquelas já existentes.

Baseado nisso, é clara a premissa que qualquer desperdício, principalmente o de tempo é perda de dinheiro, é perda de resultados.

O tempo que um funcionário gasta com determinada atividade sem a devida instrução poderia ser o tempo que ele poderia estar gastando para fidelizar um cliente ou conquistar outro.

Processos mal desenhados ou mesmo desconhecidos podem se tornar um grande gargalo na operação, causando esforços desnecessários, gastos indevidos de ferramentas e matérias-primas que poderiam estar sendo utilizadas com outras finalidades.

Diante disso, percebe-se a importância de que cada colaborador conheça suas atividades e a relevância delas, visando assim o maior desempenho.

Pensando nisso, foi escolhida a pesquisa bibliográfica como forma de colher a maior quantidade de opiniões sobre o tema escolhido.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Processo segundo o dicionário Aurélio (2001, p. 558), significa “modo por que se realiza ou executa uma coisa; método, técnica”.

Podemos também definir o processo, como um conjunto de atividades, com início e fim, com entradas e saídas definidas.

Tendo como objetivo, gerar bons resultados para a organização. Podendo estar em vários níveis de detalhamento, sendo relacionados as áreas gerenciais, finalísticas e de apoio.

De acordo com Gonçalves (2000, p.09) “O processo é um conceito fundamental no projeto dos meios pelos quais uma empresa pretende produzir e entregar seus produtos e serviços aos seus clientes.”

Como explica Silva (2015, p. 8) “[...] o processo é uma sequência lógica de operações, atividades ou tarefas, que aplica recursos organizacionais para a geração de um produto ou serviço que atenda às necessidades de um cliente ou consumidor.”

Para que as metas sejam alcançadas e os objetivos sejam conquistados, é de grande importância a utilização dos processos internos, e deixar claro a importância deles para o alcance dos resultados financeiros da companhia.

Tais processos vão demonstrar como é e como será executada cada atividade interna. Etapa por etapa. Onde o que for realizado, pode ser definido como atividade e a maneira no qual é executado podemos definir como descrição das atividades.

Para o Ministério Público Federal – MPF (2013, p. 22), processo

É um conjunto de atividades logicamente interligadas, maneiras pelas quais se realiza uma operação, envolvendo pessoas, equipamentos, procedimentos e informações e, quando executadas, transformam entradas em saídas, agregam valor e produzem resultados.

Dentro de uma organização, todos os setores possuem seus respectivos objetivos, metas e desafios, sejam eles individuais ou coletivos.

A eficiência e eficácia dos processos para a realização das atividades causam impactos significativos, seja para o setor, seja para a companhia como um todo. Podendo estes serem positivos ou negativos.

Gonçalves (2000, p.7) afirma que: “Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial.

Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.”

Hoje, um dos grandes desafios de uma organização, é conquistar uma saúde financeira estável e sólida.

Para que tal desejo possa se tornar realidade, as organizações devem gerir com maestria cada processo integrado ao seu negócio.

É através de uma boa gestão de processos, que decisões assertivas serão tomadas, conduzindo a empresa no caminho de seus objetivos.

Gonçalves (2000, p. 16) diz ainda que

Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

Diante disso, acredita-se que a gestão de processos, não fica limitada apenas no planejamento, mas tem como ponto de partida, incorporar todas as etapas, desde a execução até o controle das atividades internas.

Silva (2015, p. 111) reafirma isso dizendo que “além de treinar e orientar, é preciso que todo o gerenciamento e acompanhamento aconteçam até que os processos se tornem parte da cultura da organização”.

Um dos grandes diferenciais na utilização da gestão de processos organizacionais é a orientação que é dada na condução de cada função dentro da organização, tendo como base a continuidade de suas atividades.

Muito diferente do que tradicionalmente é visto, onde as organizações são separadas por áreas de atuação, fortemente burocratas e sem visão sistêmica de seus trabalhos.

O modelo de gestão é a matriz do subsistema de gestão, que é traduzido na empresa dentro de um processo orientado que permita a ordenação de sua administração para o fluxo do processo de tomada de decisão em todos os planos empresariais e níveis hierárquicos, denominados de processos de gestão. (Padoveze, 2010, p. 26).

Para Paim (2009, p.25) “Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para o sistema produtivo competitivo.”

Já para Silva (2015, p.50)

Melhorar processos significa entregar performance superior, implica em evidenciar o “antes” e o “depois” por meio de indicadores que mostrem resultados realmente melhores que o cenário anterior às ações implementadas, visando um estado futuro melhor.

Um outro ponto, de extrema importância, é a governança de cada processo dentro da organização, pois diz respeito a elaboração de procedimentos, implantação, diretrizes, instrumentos e ferramentas que vão direcionar a gestão por processo.

Tal postura, refere-se à definição dos administradores, que serão responsáveis pela gestão de cada processo, configuração e estruturação na companhia e coordenar todas as atividades processuais, entre unidades funcionais da organização.

Uma boa governança ajudará a mitigar e resolver quaisquer problemas que possivelmente possam ser levantados.

As organizações de uma forma geral, buscam gerar atividades que as levem a produção de bons resultados. Que de uma maneira integrada, trabalham para atingir seus principais objetivos.

2.1 A Importância da Gestão por Processo nos Resultados

A importância da gestão por processos, trata em levar para as organizações uma visão sistêmica do negócio, que potencializa diretamente os resultados, priorizando a excelência organizacional e a celeridade nos negócios.

Onde é necessário a utilização de recursos, realizar o monitoramento de desempenho, gerir e manter definido o tempo de vida de cada processo.

Sordi (2014, p.28) diz que

A gestão eficaz implica ater-se a todas as fases do ciclo de vida do processo de negócio: planejamento da sua utilização, projeto de sua estrutura operacional e gerencial, construção, disponibilidade, utilização, monitoramento, identificação de oportunidades de melhoria e condução de ajustes para efetivar a melhoria.

Um dos maiores desafios na gestão por processos, é a mudança da atitude das pessoas e/ou a forma como é conduzida a avaliação do desempenho dos processos nas organizações.

Gonçalves (1998, p.16) nos conta que:

A vantagem competitiva não acontecerá por acidente nesta nova era de negócios. As corporações devem planejar o processo de mudança, estruturar-se para conseguir implementá-lo e prosseguir na busca de posições melhores mesmo depois de terem mudado.

Uma boa gestão por processos dentro das organizações, permite a realização de análises, decisões, execuções, monitoramento e gestão. Além do suporte na integração e interação entre as pessoas.

Silva (2015, p.49) explica que:

A busca pela melhoria dos processos significa objetivar desempenho superior para a organização, implicando no objetivo de melhor atender a seus clientes, gerar novos produtos ou melhorar os já existentes, desenvolver novas formas de oferecer seus produtos, desenvolver novas tecnologias, reduzir custos, empregar melhor os recursos [...].

Além de tudo, possibilita que os direcionamentos do negócio, compiladas em forma de processos, sejam criadas e compartilhadas pela gestão por processo sem intervenções.

O principal objetivo é ser eficiente e produtivo, nos processos alinhados as atividades, medindo, analisando e otimizando a gestão do negócio e processos de análise financeira.

Como forma de visualizar a gestão por processos, visando contribuir para o aumento da performance, suas tarefas são divididas em três grupos, conforme demonstra o quadro acima (Barros, 2009 *apud* Paim, 2017).

Sendo assim, de acordo com o manual do MPF (2013, p.23), um processo organizacional se caracteriza por:

- Início, fim e objetivos definidos;
- Clareza quanto ao que é transformado na sua execução;
- Definir como ou quando uma atividade ocorre;
- Resultado específico;
- Listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- Agregar valor para o destinatário do processo;
- Ser devidamente documentado;
- Ser mensurável; e
- Permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o ambiente interno e externo
	Estabelecer estratégia, objetivos e abordagens de mudanças
	Assegurar patrimônio para mudança
	Entender, selecionar e priorizar processos
	Entender, selecionar e priorizar ferramentas de modelagem
	Entender, selecionar e priorizar técnicas de MIASP
	Formar equipe e time de diagnóstico de processos
	Entender e modelar processos de situação atual
	Definir e priorizar problemas atuais
	Definir e priorizar soluções para os problemas atuais
	Re-projetar práticas de gestão e execução de processos
	Entender e modelar processos na situação futura
	Definir mudanças nos processos
Gerir Processos	Implantar novos processos
	Implementar processos e mudanças
	Promover a realização dos processos
	Acompanhar execução dos processos
	Controlar execução dos processos
	Realizar mudanças de curto prazo
	Registrar o desempenho dos processos
	Comparar o desempenho com referências internas e externas
Promover o Aprendizado	Registrar e controlar desvios dos processos
	Avaliar desempenho dos processos
	Registrar aprendizado sobre os processos

Quadro 1 - Gestão de processo

Fonte: Manual do MPF (2013, p.15)

Diante de tudo que foi exposto vê se que gerir processos nada mais é que um conjunto de métodos que buscam facilitar o atingimento dos objetivos organizacionais, de forma que não adianta ter processos sem finalidades bem definidas, como também tê-los e não acompanhá-los.

2.2 Resultados na Utilização dos Processos dentro da Organização

O sucesso e a solidez de uma organização estão sinalizados na boa gestão de seus recursos, sejam eles humanos, monetários ou materiais. O grande desafio para a gestão das empresas, é exatamente gerir bem estes recursos.

O manual MPF (2013, p.25) indica que “Organizações que se preocupam em identificar, gerenciar e medir seus processos de negócio estão mais bem preparadas para a transformação e melhor posicionadas para reconhecer e lidar com os desafios.”

Usirono (2003, *apud* Enoki, 2006, p. 13) afirma que para Hammer (2001) “processo é um grupo de tarefas inter-relacionadas e que geram valor para o cliente”.

“Portanto, a gestão orientada no sentido da agregação de valor ocorre ao longo das diversas funções (horizontalmente) nas Organizações, através de seus processos (Santos *et al.*, 2004, *apud* Enoki, 2006, p. 13)”.

Seja uma empresa de grande porte, como uma de pequeno porte não será fácil gerenciar todas as atividades realizadas pelos colaboradores da organização, buscando cem por cento da qualidade esperada.

É importante saber, como afirma Gonçalves (2000, p.10) que “Para organizar a empresa por processos de negócio, precisamos colocar o foco no cliente externo, já que os processos de negócio começam e terminam nele.”

Devido as circunstâncias vividas atualmente pelas empresas, o gerenciamento dos processos pode ajudar fortemente na compreensão da forma mais rentável e eficiente que os trabalhos devem ser realizados, revelando as dificuldades e aproveitando melhor as oportunidades de melhoria na forma em que as empresas produzem os resultados.

Gonçalves (2000, p.11) nos conta ainda que

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor. Ela projeta e mensura cuidadosamente seus processos e faz com que todos os funcionários entendam e se responsabilizem por eles, possibilitando o desenvolvimento de um sentimento de “propriedade do processo”.

Os principais resultados adquiridos na gestão e utilização dos processos dentro da organização são:

- Produção de ganhos significativos de qualidade;
- Gestão do conhecimento produzido pela empresa;
- Melhor aproveitamento dos recursos disponibilizados pela organização;
- Garantir maior alinhamento entre estratégia e operação.

Produzir ganhos significativos de qualidade, está relacionado ao envolvimento direto dos colaboradores em saber de fato o que devem fazer dentro da organização e em sua área de atividade, e qual impacto o seu trabalho tem para o alcance dos resultados da companhia.

O guia BPM CBOK (2013, p.27) reafirma isso quando diz que “Compreender a importância das contribuições individuais para executar o trabalho de acordo com metas e indicadores permite a atores de processo um melhor desempenho e clareza de sua importância na entrega de valor para o cliente.”

Dessa forma, a gestão de conhecimentos que é produzido pelas empresas, está relacionada aos processos que devem estar mapeados, para garantir o conhecimento adquirido com a execução das atividades, buscando diminuir o tempo com treinamentos e capacitação com novos colaboradores.

Uma boa gestão de processos garante a padronização do trabalho que será desenvolvido em cada processo. Evitando que novas formas de trabalho de trabalhos sejam criadas todas as vezes que um colaborador vier a deixar a empresa.

Saber aproveitar melhor os recursos da empresa, realizando a gestão de processos, reduz o esforço da equipe na execução das atividades e se alcança melhores níveis de aproveitamento dos trabalhos que serão realizados. Diminuindo os desperdícios, de tempo e recursos. Focando toda a energia naquilo que realmente importa para a empresa.

Utilizando o tempo para um melhor desempenho das atividades operacionais e aproveitamento naquilo que for estratégico para companhia.

Para o guia BPM CBOK (2013, p. 166) “Um processo adquire vida quando métodos, pessoas e tecnologias operam em conjunto. Bons processos consistem de métodos otimizados, pessoas preparadas e tecnologia apropriada.”

Garantir um maior alinhamento entre estratégia e operação garante ao gestor não somente uma avaliação da performance, mais dos indicadores dos processos na contribuição do colaborador para executar a estratégia.

Com base nesse acompanhamento, é possível traçar ações para aperfeiçoamento, correção ou eliminar processos que não contribuem para o alcance dos resultados esperados pela companhia.

De acordo com o guia BPM CBOK (2013, p.137) “Um processo complicado e não otimizado pode levar o cliente a deduzir que a organização é complicada e não otimizada; um processo otimizado e racional pode levá-lo a pensar que a organização é eficiente e eficaz.”

Com estes indicadores, é expressivo os resultados adquiridos pela organização na gestão dos processos e os resultados conquistados pela companhia que utilizada dessa metodologia.

2.3 Estratégias Competitivas

Estratégia, como lembra Ghemawat et al. (2000 *apud* Enoki, 2006, p. 20), é “um termo criado pelos antigos gregos, que significava o comandante-chefe militar.”

Levando-se em consideração esta concepção, pode-se afirmar que a estratégia pode ser desenvolvida ao longo de determinando tempo, sendo, desta maneira, considerada como uma ferramenta de considerável importância na condução otimizada dos negócios.

Ressalte-se que, de maneira geral, as estratégias das organizações modernas, preponderadamente, têm como foco um resultado qualitativo superior para os negócios desenvolvidos por estas empresas.

Zaccarelli (1996 *apud* Enoki, 2006, p. 20) indica uma certa dificuldade para se conceituar estratégia:

A dificuldade de se ter uma definição rápida e boa de estratégia deve-se à amplitude de seu conceito que impede a condensação em uma única frase. [...]. Apresentamos o conceito de estratégia como um guia para decisões sobre ações interativas em problemas de passagem. [...] Estratégia foi definida como um guia para pensar nas decisões sobre ações interativas com reações não previsíveis.

Seguindo esta linha de raciocínio Zaccarelli (1996 *apud* Enoki, 2006, p. 20) define estratégia como: “formulação de caminhos para a busca de vantagens competitivas que aumentem a competitividade da empresa junto aos consumidores, e de diferenciais mercadológicos que melhorem o posicionamento da empresa frente aos concorrentes”.

O mesmo autor acrescenta que, “a estratégia não deve objetivar liquidar com os concorrentes, embora isso possa, eventualmente, acontecer: a empresa deve objetivar ter mais sucesso (ou menos insucesso) do que os concorrentes (Zaccarelli, 1996 *apud* Enoki, 2006, p. 21)”.

Nesta discussão entre os pesquisadores investigados, temos a opinião de Ansoff (1977 *apud* Enoki, 2006, p. 22) para quem a estratégia é

Como um processo de decisão sob desconhecimento parcial voltado para o crescimento e desenvolvimento organizacional. Esse processo tem como produto final a especificação de: produtos, mercados e tecnologias. Ainda chama a atenção para o fato de que é o ambiente quem determina as respostas estratégicas necessárias, e quanto mais dinâmico, maior a necessidade de uma estrutura permanente para a estratégia.

Em uma segunda opinião Mintzberg (2000 *apud* Enoki, 2006, p. 22) conceitua estratégia como: “uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”.

2.3.1 O planejamento estratégico

Com a constante evolução da gestão de processos, o planejamento estratégico, começou a ser substituído pela moderna estratégia que, de acordo com Enoki (2006), procurava enfatizar tudo aquilo que se configurava como sendo vantagens competitivas.

Neste ponto houve um reconhecimento mundial relativo à importância daquilo que se convenciou chamar de estratégia operacional, cujo foco de atuação seriam todas as operações que envolvessem compra, produção, distribuição e vendas. Ressalte-se que tudo isso tinha como intenção alcançar vantagem competitiva e, obviamente, um perfil competitivo ímpar.

Craig e Grant (1999 *apud* Enoki, 2006, p. 23) associam a estratégia a

Um direcionamento de longo prazo em condições de incerteza e definem gerenciamento estratégico como: elaboração e implementação da estratégia. Afirmam que a estratégia bem sucedida cria vantagem competitiva por meio do uso de recursos e capacidades alinhados com os fatores básicos de sucesso.

Já Richard A. D’Aveni (1995 *apud* Enoki, 2006, p. 23), nos seus estudos, elenca aquelas que, segundo ele, são as quatro fontes de vantagem competitiva, por ele denominada de “vantagens competitivas estáticas”:

O custo e qualidade (em seus produtos e serviços ofertados); *otiming* (senso de oportunidade) e *know-how* (conhecimento); a fortaleza (grandes barreiras à entrada de competidores de forma a manter os concorrentes fora do mercado); e as reservas financeiras.

Segundo esta discussão temos a opinião de Williams et al. (1994 *apud* Enoki, 2006, p. 24) sugerindo que

A estratégia possa ser visualizada em duas orientações básicas: tecnologia e mercado. A orientação para a tecnologia se preocupa com os processos e os produtos. A orientação para o mercado é caracterizada pela busca de oportunidades de mercado e pela satisfação das necessidades dos clientes.

“Dessa maneira, deve existir um alinhamento entre a visão do ambiente externo e interno à organização, de modo a prover os recursos que promovam a sua competitividade por meio de investimentos que representem valor para o mercado (Gerolamo et al., 2002 *apud* Enoki, 2006, p. 25)”.

Segundo Day (2001 *apud* Enoki, 2006, p. 25), “estar orientado para o mercado é um fator capacitador de estratégias mais eficientes. Tais fatores incluem: cultura, monitoramento do mercado, aptidões de relacionamento com o mesmo, modelo de organização e visão estratégica”.

Portanto aquela empresa que segue uma orientação voltada para o mercado busca potencializar o seu desempenho e, também, o valor que ela compartilha com os seus clientes e acionistas. Então tem-se uma situação pela qual a satisfação do cliente conquistada pelo substancial aumento de valor que lhe é repassado provoca, neste cliente, a desejada lealdade e um conseqüente incremento na lucratividade da empresa.

Para Hammel e Prahalad *apud* Day (2011, p. 211):

A estratégia é sempre o produto de uma interação inesperada e complexa entre idéias, informações, personalidades e desejos. O ritmo de mudança está se acelerando, a concorrência está se intensificando, os clientes estão mais exigentes e novas tecnologias estão solapando estruturas de negócios tradicionais. O *Status quo* tornou-se insustentável.

3 METODOLOGIA

Para um melhor direcionamento referente a condução das considerações realizadas e pontuações relacionadas a importância dos processos foram levados em consideração, pesquisas bibliográficas no intuito de buscar inspirações e formalidade em autores defendem e acreditam no tema.

Também foram apreciadas fontes literárias específicas, encontradas em livros de grandes autores sobre o tema e publicações de *business cases*.

De todos os autores estudados, destacam-se Gonçalves (2000), Paim (2009) Silva (2015).

Além das fontes pesquisadas descritas acima, foram estudados projetos de implementação de processos, pesquisas on-line e entrevistas que contaram com a presença de especialistas no assunto.

Buscando diversificar tais fontes de pesquisas no objetivo de obter maior segurança na qualidade das informações e confiabilidade.

Em relação à tipologia desta pesquisa, a mesma está caracterizada como pura, isso porque a primeira finalidade os estudos realizados serão para o aumento do conhecimento dos pesquisadores. Isso para que novas conduções sejam realizadas durante todo o processo de estudo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do presente artigo analisou-se mais profundamente a importância dos processos para melhores resultados financeiros de uma empresa.

Um grande diferencial para empresas que utilizam dessa metodologia, é a clareza dos processos e a importância que cada área tem para atingir os resultados financeiros da empresa, atendendo prontamente ao cliente final.

Caso os processos não estejam alinhados, por consequência, evidenciamos um impacto negativo nos resultados financeiros, ficando explícito o individualismo de cada setor e a falta do trabalho participativo e interligado para o cumprimento dos resultados.

Por isso, com base em todos os dados estudados, mais uma vez fica claro que bons resultados financeiros, estão atribuídos a bons processos, respeito dentro da companhia entre todas as áreas e o foco no resultado final, que é entregar o melhor bem ou serviço ao cliente.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou analisar a importância dos resultados corporativos e como podem afetar de forma positiva a organização como um todo.

Percebeu-se que para que uma boa gestão por processos impacte é preciso que esteja alinhada com os objetivos da organização e que consiga atender as necessidades dos clientes.

É importante que os envolvidos conheçam suas atividades e como podem afetar os outros processos.

REFERÊNCIAS

Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.

BPM CBOK. (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento*. 1ª Edição. Brasil.

Brasil. (2013). *Manual de gestão por processos*. Brasília: MPF/PGR.

Craig, J.; Grant, R. (1999). *Gerenciamento Estratégico*. São Paulo: Littera Mundi.

Day, G. S. (2011). *A Empresa Orientada para o Mercado*. Porto Alegre: Bookman.

D'Aveni, R. A. (1995). *Hipercompetição: estratégias para dominar a dinâmica do mercado*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Enoki, Cesar Hidetoshi. (2006). *Gestão de Processos de Negócio: Uma Contribuição para a Avaliação de Soluções de Business Process Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações*. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. (2001). *Miniaurélio século XXI escolar: o minidicionário da língua portuguesa*. 4.ed.rev. Ampliada. - Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Furtado, João Carlos; Kipper, Liane Mahlmann; Pradella, Simone. (2016). *Gestão de processos: da teoria à prática*. 4. reimpr. São Paulo: Atlas.

Gerolamo, M. C.; Esposto, K. F.; Carpinetti, L.C.R. (2002). Modelo para identificação de ações de melhorias de desempenho alinhadas à estratégia. *Anais do XXII ENEGEP*. Curitiba.

Ghewawat, P.; Pisano, G. P. (2000). Construindo e Sustentando o Sucesso. In: Ghewawat, P. *A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

Gonçalves, José Ernesto Lima. (2000). Processo, que processo? *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 40, n. 4.

_____. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 40, n. 1.

_____. (1998). A necessidade de reinventar as empresas. *Revista de administração de empresas*. São Paulo, v. 38, n.2, 1998.

Hammer, G.; Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.

Hammer, M. (2001). *Agenda - o que as empresas devem fazer para dominar esta década*. Rio de Janeiro: Campus.

Mintzberg, H. (2000). *Safári de Estratégica: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman.

Paim, Rafael. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre: Bookman.

Santos L.C., Varvakis G., Ghor C.F. (2004). Por que a estratégia de operações de serviços deveria ser diferente? Em busca de um modelo conceitual, *Anais do XXIV ENEGEP*, Florianópolis.

Silva, Leandro Costa da. (2015). *Gestão e melhoria de processos: conceitos, práticas e ferramentas*. Rio de Janeiro: Brasport.

Sordi, José Osvaldo de. (2014). *Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração*. 4.ed. São Paulo: Saraiva.

Usirono, C.H. (2003). *Tecnologia Workflow: O Impacto de sua Utilização nos Processos de Negócio*. Dissertação de Mestrado, FEA/USP.

Williams, F.P.; D' Souza, D. E.; Rosenfeldt, M. E.; Kassae, M. (1994) Manufacturing strategy, bussiness strategy and firm perfomance in a mature industry. *Journal of Operations Management*, v.13, nº 1, jul., pp. 19-33.

Zaccarelli, S. B. (2000). *A Estratégia e o sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.