

# **PERCEÇÃO DE VALOR DA ARQUITETURA DE PROCESSOS POR GESTORES DE STARTUPS**

## ***PERCEPTION OF PROCESS ARCHITECTURE VALUE FOR STARTUPS MANAGERS***

**DOI:** [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V13I3.855](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V13I3.855)

**Maria Eduarda Martins**

duda.martins09@usp.br

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

**Silvia Inês Dallavalle de Pádua**

dallavalle@usp.br

Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto

**Data de envio do artigo:** 26 de Março de 2021.

**Data de aceite:** 17 de Agosto de 2022.

**Resumo:** O panorama atual, extremamente dinâmico e de intensas mudanças, em que as startups estão inseridas, implica em uma maior preocupação com a gestão e adaptação dos processos. Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi identificar a percepção de valor da Arquitetura de Processos (AP) pelos gestores de startups. Trata-se um estudo de casos, de caráter qualitativo e exploratório, desenvolvido por meio de entrevistas em três startups. Os resultados indicam uma percepção positiva e favorável em relação à AP. Os gestores ressaltam sua contribuição principalmente na identificação de problemas prioritários, na construção de uma visão hierárquica e ponta a ponta dos processos, além da visão de interligação entre eles, o que fornece uma visão holística da empresa. Apesar de alguns aspectos terem sido regularmente avaliados, como a identificação de medidas de desempenho, a recomendação e a percepção positiva da AP foram unânimes entre os gestores.

**Palavras-chave:** Startups; Arquitetura de Processos; Business Process Management.

**Abstract:** *The current scenario, extremely dynamic, and of intense changes, in which startups are inserted, implies a greater concern with the management and adaptation of processes. So, the objective of the research was to identify the perception of value of Process Architecture (AP) by the managers of startups. This is a qualitative and exploratory case study, developed through discovery in three startups. The results indicated a positive and favorable perception in relation to PA. They emphasize their contribution mainly in identifying the company's priority problems, in the construction of a hierarchical and end-to-end view of the processes, in addition to the*

*vision of interconnection between them, which allows a holistic view of the company. Although some aspects were regularly evaluated, such as the identification of performance measures, the recommendation and positive perception of PA was unanimous among the managers.*

**Keywords:** *Startups; Process Architecture; Business Process Management.*

## 1 INTRODUÇÃO

As Startups podem ser definidas como empresas que possuem características particulares no que diz respeito à forma de criação, aos objetivos e ao contexto no qual estão inseridas (ARRUDA, et al., 2014). O número de startups abertas no Brasil, até o momento, corresponde a 13.257, mais que o triplo em relação ao ano de 2015 (STARTUPBASE, 2020). Esse aumento considerável de empresas impacta diretamente a economia do país. Segundo a Associação Brasileira de Startups (2018), elas foram responsáveis pela geração de 38% dos empregos, reforçando sua importância econômica. Entretanto, apenas uma em cada quatro dessas empresas sobrevivem aos primeiros cinco anos de existência (ABSTARTUPS, 2018).

Em vista desse ambiente incerto em que as Startups estão inseridas, destaca-se a abordagem de gerenciamento por processos. Essa abordagem gerencial possui papel significativo na promoção de empresas ágeis, flexíveis e integradas, características essenciais para o contexto atual (PAIM, et al., 2009). Por meio dele, as empresas melhoraram a visibilidade, reduzem recursos, melhoram o desempenho e adaptam-se de forma mais eficiente às condições de mudança do mercado (BERNARDO; GALINA; PÁDUA, 2017).

A promoção do gerenciamento por processos em uma empresa implica alguns Fatores Críticos de Sucesso, indicados por Burlton (2011). Entre eles, está o desenvolvimento de uma Arquitetura de Processos (AP), foco do presente estudo. Trata-se de um modelo conceitual que leva a forma de uma coleção de

processos organizacionais e links indicadores de relacionamentos entre os mesmos, tendo como principal objetivo descrever “o que fazemos em termos do que é importante para quem o fazemos”, dessa forma, é capaz de oferecer benefícios significativos à empresa, uma vez que fornece automaticamente contexto e escopo para cada processo presente (Dumas, et al. 2013).

Posto isso, a pesquisa tem como objetivo central responder à seguinte problemática: “Qual é a percepção de valor da Arquitetura de Processos por gestores de Startups?”. Os resultados, além de trazerem uma contribuição acadêmica ao assunto, trazem um ganho gerencial. Eles podem auxiliar gestores, principalmente de startups, a entenderem melhor as contribuições da AP na prática. Com isso, o estudo pode auxiliar essas novas empresas a encontrarem caminhos para o sucesso, evitando o fechamento nos primeiros anos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Startups: surgimento e contexto

As primeiras Startups surgiram na década de 1990, no Vale do Silício, Califórnia, Estados Unidos. Desde então, esse tipo de empresa vem se expandindo e desempenhando um importante papel na economia nacional e internacional (NAGAMATSU, BARBOSA, REBECCHI; 2013). Startup pode ser definida como “uma instituição humana projetada para criar um novo produto ou serviço, em condições de extrema incerteza” (RIES, 2011).

A condição de extrema incerteza está, muitas vezes, inserida nas definições de startups, pois é uma das características peculiares desse tipo empresarial (RIES, 2011). Devido a essa instabilidade, muitas startups interrompem suas atividades nos primeiros anos. Estudos da Associação Brasileira de Startups (2018) apontam que essas interrupções chegam a 75%, nos primeiros cinco anos. Essa alta taxa de mortalidade dá-se, principalmente, por não

se saber ao certo como será a inserção dessas empresas no mercado, isto é, se os clientes entenderão o conceito, se aceitarão os novos serviços, se estarão dispostos a pagar pela sua oferta, ou ainda, se a empresa terá clientes suficientes (PERIN, 2016).

Nesse cenário de incertezas, a abordagem de gerenciamento de processos é considerada um dos meios mais eficientes para lidar com o desafio de melhorar os processos de negócios da empresa e de otimizar seu desempenho (TRKMAN, 2010).

### 2.2 Gerenciamento por processos

A partir da evolução de teorias como a Gestão da Qualidade Total, focalizada na eficiência da melhoria contínua, e a Reengenharia de Processos, focalizada na eficácia e em melhorias radicais, surge o gerenciamento por processos, ou Business Process Management (BPM) (NADARAJAH; KADIR, 2014). A abordagem tem evoluído como um importante domínio de pesquisa e fornece métodos comprovados que constroem uma base para as empresas lidarem com antigos e novos desafios de gestão (VOM BROCKE, et al 2014).

A comparação do gerenciamento de processos com outras abordagens é importante para ressaltar suas características. De acordo com Paim (2009), existem três modelos de gestão: 1) a gestão funcional de processos; 2) a gestão funcional transversal; 3) a gestão por processos. A gestão funcional, ou vertical, é fundamentada na divisão do trabalho, resultando em limitações da capacidade de coordenação do trabalho. Já a gestão transversal da organização, mantém sua estrutura baseada em divisão e especificação de tarefas, porém priorizam a gestão processos. Por sua vez, a gestão por processos, ou gestão horizontal, prioriza o processo central da organização e não mais o eixo funcional. Com essa mudança, os resultados e os clientes ganham uma maior atenção (PAIM, 2009).

A abordagem horizontal traz uma integração entre as diversas áreas da empresa - por meio do alinhamento entre estratégias,

processos de negócios, sistemas de informação, tecnologias e dados - fornecendo vantagens competitivas às empresas, visto que o resultado é uma estrutura de gestão orientada para o cliente (DOUGLAS; GULLEDGE, 2007).

O BPM pode ser caracterizado como uma coleção de ferramentas e métodos que visam alcançar um melhor entendimento sobre determinada empresa e seus processos (MUEHLEN; INDULSKA, 2012). Entretanto, a abordagem não deve estar focalizada em processos e departamentos específicos, mas sim em uma visão holística, compreendendo inclusive aspectos estratégicos e metodológicos da empresa (VOM BROCKE, et al 2014). Somado a isso, Palmberg (2009) enfatiza a importância da visão holística para a eficácia da organização.

A literatura e as empresas apontam diversos fatores que influenciam a implementação e o sucesso do BPM. A partir da observação das práticas e princípios que marcam a diferença entre fracasso e sucesso nas empresas, Burlton (2011) sintetizou esses apontamentos em um conjunto de princípios, considerados Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Dentre os diversos fatores identificados pelo autor, um deles trata da construção de uma Arquitetura de Processos (AP) consistente para a empresa.

### 2.3 Arquitetura de processos

Na busca por uma visão geral e organizada das atividades que existem dentro de um contexto organizacional, faz-se necessário um modelo que represente todos esses processos e subprocessos, identificando como eles se relacionam e seus métodos de mensuração. Esse modelo corresponde à Arquitetura de Processos (DUMAS, et al 2013). Ela surgiu como uma ferramenta para auxiliar empresas gerenciadas por processos na gestão de grandes coleções de processos de negócios (LOPEZ; BUSTOS, 2019).

Dessa forma, a AP pode ser entendida como uma organização lógica e interligada dos diversos processos de um negócio e costuma dividi-los em três grandes grupos: i) os processos primários, ligado à concepção e entrega do produto; ii) os processos de apoio,

que sustentam as atividades primárias; iii) os processos gerenciais, que direcionam a evolução da empresa por meio de planejamento e controle (JESUS; MACIEIRA, 2015).

A Arquitetura de Processos traz cinco aspectos importantes para a promoção de BPM, definidos por Aredes e Pádua (2014): (1) A “visão hierárquica de processos”, que observa desde “o que” a empresa faz e sua cadeia de valor até “como” ela faz; (2) O “alinhamento entre os processos”, que descreve e relaciona os processos de uma ponta à outra da empresa (visão end-to-end). Nesse sentido, é necessário que os fluxos de informações e físicos sejam representados, o que viabiliza uma visão holística da empresa; (3) O “alinhamento entre os processos e a estratégia”, já que a Arquitetura é capaz de fazer com que cada processo seja direcionado à estratégia da organização e aos ideais das partes interessadas (stakeholders); (4) O “alinhamento entre os processos e recursos da organização”, uma vez que, ao integrar os critérios de estratégia da empresa e dos stakeholders à Arquitetura, os gestores garantem melhorias no alinhamento dos recursos de acordo com os direcionamentos estratégicos; (5) O “mecanismo de medição e mudança”. A partir da AP, é possível alocar indicadores de desempenho para cada um dos processos identificados, gerando um programa de melhoria contínua.

Para a construção da Arquitetura de Processos, Burlton (2010) propõe um modelo com seis etapas: a) entender o contexto empresarial; b) criar um modelo de processos corporativos; c) definir medidas de desempenho; d) estabelecer governança de processos; e) alinhar as capacidades dos processos; f) gerenciar processos corporativos, o que inclui a construção de uma “Matriz Dor e Ganho”. Através dessa Matriz, é possível classificar os processos e determinar quais são os prioritários, ou fundamentais, para o alcance dos objetivos da empresa e para a criação de valor para os stakeholders.

---

### 3 MÉTODO

A pesquisa, ao analisar a percepção de valor da arquitetura de processos, caracteriza-se como qualitativa, pois analisa os dados coletados profundamente, contextualizando-os em seu ambiente. Além disso, atenta-se aos detalhes e experiências observados. Quanto aos objetivos, a pesquisa caracteriza-se como exploratória, uma vez que busca compreender uma realidade pelo levantamento de informações, que poderão levar o pesquisador a conhecer mais a seu respeito (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

#### 3.1 Delineamento da pesquisa

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa utilizará o estudo de casos em três startups (A, B e C). Por definição, esse tipo de pesquisa analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu próprio contexto e é utilizada quando há pouca possibilidade de manipulação dos eventos analisados (YIN, 2001). A investigação será orientada pelo protocolo de estudo de casos apresentado na Tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Protocolo de estudos de caso

Questão de estudo	Qual a percepção de valor da Arquitetura de Processos para gestores de <i>startups</i> ?
Empresas	<i>Startup A, B e C</i>
Validade dos construtos	Confrontação entre teoria e prática
Validade interna	Fontes de evidências: observação direta e entrevistas
Questões elementares definidas a partir do referencial teórico:	
<p>“A condição de extrema incerteza está, muitas vezes, inserida nas definições de <i>startups</i>, pois é uma das características peculiares desse tipo empresarial (RIES, 2011).”</p> <p>“Na busca por uma visão geral e organizada das atividades que existem dentro de um contexto organizacional, faz-se necessário um modelo que represente todos esses processos e subprocessos, identificando como eles se relacionam e seus métodos de mensuração. Esse modelo corresponde à Arquitetura de Processos (DUMAS, et al 2013).”</p> <p>“Através dessa Matriz, é possível classificar os processos e determinar quais são os prioritários, ou fundamentais, para o alcance dos objetivos da empresa e para a criação de valor para os <i>stakeholders</i>. (BURLTON, 2010)”</p> <p>“A partir da AP, é possível alocar indicadores de desempenho para cada um dos processos identificados, gerando um programa de melhoria contínua. (AREDES E PÁDUA, 2014)”</p> <p>“Nesse cenário de incertezas, a abordagem de gerenciamento de processos é considerada um dos meios mais eficientes para lidar com o desafio de melhorar os processos de negócios da empresa e de otimizar seu desempenho (TRKMAN, 2010).”</p> <p>“...a Arquitetura é capaz de fazer com que cada processo seja direcionado à estratégia da organização e aos ideais das partes interessadas (<i>stakeholders</i>). (AREDES E PÁDUA, 2014)”</p> <p>“...uma vez que, ao integrar os critérios de estratégia da empresa e dos <i>stakeholders</i> à Arquitetura, os gestores garantem melhorias no alinhamento dos recursos de acordo com os direcionamentos estratégicos. (AREDES E PÁDUA, 2014)”</p>	<p>Como arquitetura pode trazer alguma contribuição para a gestão, considerando o ambiente dinâmico em que estão inseridas?</p> <p>A arquitetura de processos contribui para o entendimento sobre os processos da empresa?</p> <p>A AP, a partir da Matriz "Dor e Ganho", contribuiu para o entendimento das oportunidades de melhoria da empresa?</p> <p>A partir da AP, foi possível identificar indicadores de desempenhos ou criar um ciclo de melhoria contínua na empresa?</p> <p>Como a arquitetura ajuda na tomada de decisões na empresa?</p> <p>A partir da AP houve um alinhamento entre os processos e os objetivos estratégicos?</p> <p>A arquitetura de processos levou a uma mudança positiva na alocação dos recursos?</p>

Fonte: Autora (2019)

Para a coleta dos dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa, a principal fonte serão as entrevistas com os gestores. A entrevista é uma técnica dinâmica e flexível, útil para entender uma realidade, tanto para se tratar de questões relacionadas ao íntimo do entrevistado, como para descrever processos nos quais ele está envolvido (DUARTE, 2005). A entrevista escolhida foi a fechada, isto é, será realizada a partir de um questionário estruturado, disponível no Quadro 1, e elaborado com base das questões elementares definidas a partir do referencial teórico.

Quadro 1 - Questões elementares e Questionário

QUESTÕES ELEMENTARES	QUESTIONÁRIO	
Como arquitetura pode trazer alguma contribuição para a gestão, considerando o ambiente dinâmico em que estão inseridas?	1.	Como você caracterizaria o ambiente em que a sua startup faz parte? Pensando nesse ambiente, a arquitetura de processos colabora para a organização lidar com ele? Se sim, de que forma?
	2.	Quanto a arquitetura de processos foi útil para lidar com o ambiente em que a startup está inserida? Dê uma nota de 1 a 5, e justifique se necessário
A arquitetura de processos contribui para o entendimento sobre os processos da empresa?	3.	Atribua uma nota de 1 a 5 para a sua consciência da quantidade de processos e tarefas da empresa, antes da construção da arquitetura de processos. Justifique.
	4.	Atribua uma nota de 1 a 5 para o quanto a arquitetura contribuiu para a construção de uma visão hierárquica entre os macroprocessos, processos, subprocessos, atividades e tarefas da empresa. Justifique.
	5.	Antes da construção da arquitetura de processos você tinha consciência do quanto esses processos estão integrados (visão ponta-a-ponta)? Justifique.
	6.	Atribua uma nota de 1 a 5 para o quanto seu conhecimento sobre os processos evoluiu após a elaboração da Arquitetura de Processos.
A AP, a partir da matriz "Dor e Ganho", contribuiu para o entendimento das oportunidades de melhoria da empresa?	7.	Quão útil foi a matriz "dor e ganho" para o entendimento das oportunidades de melhoria prioritárias dos processos da empresa? Dê uma nota de 1 a 5, e justifique sua resposta.
A partir da AP, foi possível identificar indicadores de desempenhos ou criar um ciclo de melhoria contínua na empresa?	8.	A partir da arquitetura foi possível identificar medidas de desempenho para os processos? Dê uma nota de 1 a 5, e justifique sua resposta.
	9.	Com essas medidas de desempenho, houve consequentemente a criação de um ciclo de melhoria dos processos na empresa? Se sim, justifique

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 1

Como a arquitetura ajuda na tomada de decisões na empresa?	10.	A arquitetura de processos foi utilizada para tomada de decisões, sobre:
	a)	Mudanças de gestão? Qual(is) mudança(s)? Como e por que ocorreram?
	b)	Adaptação dos processos aos objetivos dos <i>stakeholders</i> ?
	c)	Adaptação dos processos de suporte e/ou gerencial, devido à identificação dos processos prioritários? Como e por quê?
	d)	Outras decisões?
A partir da AP houve um alinhamento entre os processos e os objetivos estratégicos?	11.	Quão importante foi a arquitetura de processos para o alinhamento entre os processos, a visão estratégica da empresa? Dê uma nota de 1 a 5, e justifique sua resposta.
A arquitetura de processos levou a uma mudança positiva na alocação dos recursos?	12.	Por meio do alinhamento entre os processos e a estratégia da empresa, houve alguma mudança na alocação de recursos? Se sim, em uma escala de 1 a 5, qual o nível de melhoria percebida?
	13.	Você recomendaria a aplicação da arquitetura de processos em outra startup?
	14.	Você identifica outros ganhos que a arquitetura de processos trouxe para a gestão da startup que não foram descritos até agora?
	15.	Você identificou algum problema na aplicação da arquitetura de processos? Se sim, quais?

Fonte: Autora (2019).

É válido ressaltar que algumas perguntas do questionário pedem a atribuição de notas, que vão de 1 a 5, indicando uma opinião positiva conforme o crescimento. As notas foram utilizadas para facilitar o entendimento de cada percepção. Apesar do uso de notas, o estudo abordará as questões qualitativamente.

Em relação à análise de dados, a pesquisa utilizará uma estratégia analítica geral, baseando-se em proposições teóricas. Posteriormente, os dados coletados serão examinados e categorizados de forma que levem a resultados e evidências. Esses, por sua vez, serão cruzados e analisados, levando, enfim, a identificação da percepção de valor da Arquitetura de Processos.

#### 4. Resultados

##### Resultados startup A

A Arquitetura de Processos foi realizada em abril e maio de 2018, sendo assim, a empresa possui contato com o modelo há um tempo considerável, além de ter sido desenhada apenas quatro meses após a abertura da empresa.

A Startup A está sujeita a muitas regulações em seu cenário de atuação. Segundo o gestor, a AP não o ajudou a vencer esses aspectos, mas sim a lidar com eles. Conseguiu, por exemplo,

criar por meio dela um sistema de qualidade baseado nos processos que contribuiu com a conformidade em relação a algumas regulações de vigilância e de auditorias. Atribuiu uma nota 3 para o quanto a AP foi útil para lidar com o ambiente.

Antes da construção da AP, o entrevistado afirma que já possuía uma noção básica sobre BPM, entretanto não conhecia todos os processos de sua empresa. Para a sua consciência da quantidade de tarefas, atribuiu uma nota 2. Ele afirma: “eu tinha noção dos processos da empresa, mas outros foram aparecendo conforme as exigências”.

Além disso, as contribuições da Arquitetura de Processos para a visão ponta-a-ponta, de interligação entre os processos e visão hierárquica foram avaliadas com nota 4. Afirma que ela o ajudou a refinar seus conhecimentos, a visualizar todos os processos, contribuindo assim com a visão ponta-a-ponta e hierárquica. Ademais, ressalta a importância do modelo para a noção sobre a interligação entre as atividades: “Muitas vezes, eu tinha uma visão de arquivo, como se os processos estivessem cada um em uma gaveta. Com a arquitetura, pude ver como um processo impacta no outro”. Sua nota para o quanto seu conhecimento sobre os processos evoluiu foi 4.

Sobre o uso da Matriz Dor e Ganho, avaliada com nota 4, o gestor afirma que é uma boa ferramenta e o fez refletir sobre os problemas prioritários da empresa. Já a respeito da contribuição da AP para a identificação das medidas de desempenho, o entrevistado avalia com nota 2, comentando que apenas conseguiu identificar para os processos de produção. Não houve criação de um ciclo completo de melhoria na empresa.

Ao se tratar da ajuda da AP para a tomada de decisão, o gestor afirma que conseguiu dividir melhor as atividades da empresa e adaptar os processos aos objetivos dos stakeholders, criando uma gestão de qualidade. Entretanto, não houve mudanças nos processos de gestão e de suporte, pois focou nos processos centrais.

A empresa atribuiu nota 2 para a importância da AP no alinhamento entre os

processos e a visão estratégica. Alegou que alguns de seus processos já estavam alinhados com os objetivos, principalmente os de produção, porém os relacionados a negócios e gestão não evoluíram tanto. Além disso, não houve nenhum impacto na alocação de recursos.

O gestor recomenda o uso da AP em outras startups, afirmando que ela pode auxiliar na estruturação da empresa, desde o início, e ressalta a importância de processos bem delimitados para evitar a perda de tempo. Todavia, enfatiza o uso de outras ferramentas. Cita a ARA (Árvore da Realidade Atual) algumas vezes durante a entrevista e conclui que ela traz uma “visão bem legal” e “complementa muito mais” a AP. O problema que identificou na aplicação da AP foi a falta de formalização na identificação dos processos. Propôs um protocolo ou um guia para essa situação, tornando-a, assim, mais prática.

### **Resultados startup B**

No caso da Startup B, a Arquitetura de Processos foi desenvolvida aproximadamente após 10 anos da abertura da empresa. O gestor caracteriza seu ambiente como inovador e tecnológico e ressalta o valor da AP no relacionamento da empresa com os clientes e fornecedores, “permitindo uma gestão mais consistente”. Atribuiu nota 4 para o quanto a AP foi útil para lidar com o ambiente, mas afirma que “o melhor é aplicá-la o quanto antes”.

Para a sua consciência sobre os processos antes de sua aplicação da AP, o gestor atribuiu nota 2. Além disso, relata que utiliza atualmente os processos como uma ferramenta de gestão e que com a AP e outras ferramentas, como “Jornada do Cliente, Mapa de Empatia e Canvas”, ele pôde identificar como os processos estão e planejar como eles devem ser.

Ademais, atribuiu nota 5 para o auxílio da AP na visão hierárquica e ponta-a-ponta da empresa. Afirma que com ela pôde entender como as tarefas se inserem dentro de um contexto geral e enxergar com clareza quais são os processos mais importantes, trazendo assim uma “visão total da hierarquia dos

processos”. Além disso, relata que, com uma AP bem montada, é possível ter uma visão ponta-a-ponta da empresa, extrapolando os limites funcionais e enxergando os processos como um todo.

Dessa forma, é possível também enxergar como eles estão interligados. O gestor afirma que a AP mostra como uma tarefa depende da outra. Apesar de considerar esse conhecimento ainda um pouco inconsistente, relata que o modelo realmente ajuda a enxergar como os processos se relacionam, ou deixam de se relacionar. De maneira geral, avaliou com nota 5 a evolução dos seus conhecimentos sobre os processos e ainda relatou que a AP mudou sua empresa. Com ela, decidiu que não seguiria um modelo funcional de gestão, mas sim, um orientado por processos.

Sobre a Matriz Dor e Ganho, o gestor atribuiu nota 5 para a sua utilidade, afirmando que sua empresa possuía uma dor intrínseca na área de vendas e marketing digital e que esses problemas foram alertados pela Matriz. Foi considerada “fundamental” nesse momento. Além disso, a partir da AP, o gestor afirmou que não conseguiu identificar medidas de desempenho ou indicadores para os processos, nem um ciclo de melhoria contínua. Ele avalia o desempenho dos processos de maneira subjetiva e qualitativa, de acordo com a sua própria opinião e percepção, sem um método previamente definido e estruturado.

Somado a isso, o gestor afirma que tomou decisões a partir da AP. Relata que houve uma mudança em sua gestão, que passou a ser orientada por processos. Acredita que, em uma empresa pequena, essa abordagem faz muito mais sentido e que com ela é possível ver a empresa “como um todo”, bem como “prevenir o acúmulo de funções”. Ademais, afirma que houve alinhamento entre os processos da empresa e os objetivos dos stakeholders, com a criação de processos voltados aos aspectos regulatórios e orçamentários, além de alguns voltados a suporte.

Para a utilidade da AP no alinhamento entre a visão estratégica da empresa e seus processos, o entrevistado atribuiu nota 5. Segundo ele, “não

tem nada melhor para a visão estratégica do que uma visão ampla da empresa, e a Arquitetura proporciona isso”. Assim, considerou a AP uma etapa essencial para tal alinhamento e ainda afirma que essa é a sua “grande contribuição”, juntamente com a visão holística, que possibilita uma melhor adaptação da empresa ao ambiente externo. Além disso, com esse alinhamento, houve também mudanças na alocação de recursos.

A aplicação da AP foi recomendada em outras startups. O gestor enfatiza a utilidade desse modelo conceitual, principalmente em seu contexto: “A AP pode ser aplicada em qualquer nível de empresa, mas acho que ela tem uma utilidade enorme em startups, pois são empresas que mudam constantemente”. Para o gestor, a rápida identificação de onde a empresa precisa melhorar é um grande ganho proporcionado pela AP.

Como problemática, aponta a dificuldade para definir as medidas de desempenho e o “preciosismo” com as palavras no momento da construção da AP, como por exemplo manter os verbos no infinitivo. Afirma que, na prática, eles não fazem tanta diferença.

### **Resultados startup C**

Por fim, a Startup C teve sua AP desenhada aproximadamente após 2 anos de sua abertura e tem contato com a mesma há pouco mais de um mês. Os gestores da empresa caracterizaram o ambiente de sua startup como instável e dinâmico e atribuíram nota 3 à utilidade da AP nesse aspecto. Relatam que ela os ajuda a lidar com o ambiente, uma vez que, com os processos já definidos, podem se adaptar às mudanças mais facilmente.

Atribuíram nota 2 para suas consciências sobre os processos de negócio. Destacam que não sabiam como as atividades se tornavam processos e como era possível ter uma visão global da empresa. Além disso, com a visão holística e ponta-a-ponta dos processos, puderam observar de forma hierárquica os macroprocessos, processos e subprocessos e, assim, definir melhor a interligação entre eles.

Atribuíram para o auxílio da AP nesses aspectos nota 5.

De maneira geral, relataram que o modelo ajudou com a estruturação de alguns processos, mas não com a evolução do conhecimento sobre os mesmos, por isso, atribuíram nota 2 para esse aspecto. Sobre o modelo, destacam que trouxe a eles uma visão mais clara sobre a empresa, mas destacam que já conheciam todos os processos.

Sobre a Matriz Dor e Ganho, afirmaram que com ela é possível focar no que é importante para a empresa, ao passo que se sabe o ganho que cada aspecto trará. Entretanto, no que diz respeito a definição de medidas de desempenho, os gestores alegam que ainda não houve progresso. Segundo eles, a AP deixa claro “o que” vão medir, mas não define tais indicadores. Essa será uma próxima etapa.

Eles acreditam que houve a criação de ciclo de melhoria, uma vez que a partir da própria Arquitetura já começaram a evoluir em alguns aspectos e a tendência é continuar evoluindo e melhorando. Entretanto, devido ao pouco tempo de contato com o modelo, ainda não estabeleceram nenhuma mudança na gestão, mas afirmam que o modelo vem ajudando-os com a tomada de decisão, principalmente na questão estratégica.

Apesar da ajuda na tomada de decisão, alegam que todos os processos já estavam bem alinhados com a visão estratégica da empresa, por isso, atribuíram nota 3 para o auxílio da AP nesse quesito. Além disso, afirmam também que houve mudanças na alocação de recursos, como por exemplo, na estruturação da área de marketing e na gestão de equipamentos.

Os gestores recomendam o desenvolvimento da Arquitetura de Processos em outras startups, apontando uma percepção geral otimista e destacam a importância temporal na aplicação da mesma: “é importante que seja no timing correto”. Afirmam que se a empresa estiver no momento de organização de seus processos o modelo é até “obrigatório”. Citam como outros benefícios a demonstração de uma maturidade empresarial e a preocupação em relação às outras pessoas.

Como problemática, reportam que pode haver um desalinhamento entre os profissionais de processos e a empresa. Em outras palavras, os profissionais, que veem a empresa por outro ângulo, podem ter uma percepção diferente da realidade empresarial. Indicam, porém, que esse desalinhamento pode ser fruto da falta de tempo no momento da construção da AP.

Quadro 2 - Quadro comparativo

	Startup A	Startup B	Startup C
1. Como você caracterizaria o ambiente em que a sua startup faz parte? Pensando nesse ambiente, a arquitetura de processos colabora para a organização lidar com ele? Se sim, de que forma?	Ambiente com muitos entraves regulatórios, que barram o desenvolvimento da empresa. A Arquitetura ajuda em partes. Não vence as barreiras, mas ajuda a lidar com elas.	Ambiente de inovação e tecnologia. Pensando no macro, a Arquitetura ajuda. Ela melhora a relação com os clientes e fornecedores e deixa os processos mais claros, permitindo assim uma gestão mais consciente.	Instável e dinâmico. Há um auxílio da AP. Uma vez que os processos estão definidos, se torna mais fácil passar pelas mudanças. Os gestores usam como exemplo a contratação de funcionários.
2. Quanto a arquitetura de processos foi útil para lidar com o ambiente em que a startup está inserida? Dê uma nota de 1 a 5.	Nota 3. O gestor destaca a falta de recursos nas startups e que sua empresa acabou deixando os processos um pouco de lado.	Nota 4. Nesse ponto, o gestor afirma que quanto antes a AP for aplicada, melhor.	Nota 3. Foi útil para a empresa
3. Atribua uma nota de 1 a 5 para a sua consciência da quantidade de processos e tarefas da empresa, antes da construção da arquitetura de processos.	Nota 2. Tinha noção dos processos da empresa, mas alguns foram aparecendo conforme a construção da AP.	Nota 2. Pensava que sabia como eram os processos, mas mal os conhecia. Alega que sua empresa já ultrapassa alguns limites funcionais, mas com AP e outras ferramentas, passou a ser gerenciada por processos	Nota 2. Tinham consciência sobre as tarefas, mas não tão claramente.
4. Atribua uma nota de 1 a 5 para o quanto a arquitetura contribuiu para a construção de uma visão hierárquica.	Nota 4. O entrevistado alegou passar a entender mais e melhor sobre o assunto e sobre a visão hierárquica.	Nota 5. Trouxe uma visão total da hierarquia dos processos.	Nota 5. A AP auxilia na visão global da empresa e a partir disso, é possível ter uma visão hierárquica.
5. Antes da construção da arquitetura de processos você tinha consciência do quanto esses processos estão interligados (visão ponta-a-ponta)? Dê uma nota de 1 a 5.	Nota 4. Antes da Arquitetura possuía uma "visão de arquivo". Agora consegue ver como estão interligados. Nota 4 para a visão ponta a ponta.	Nota 3. Não tinha consciência sobre a interligação. Alega: "A AP mostra como um depende do outro". Falta de consistência no conhecimento. Nota 5 para visão ponta a ponta.	Nota 3. Os entrevistados alegam que tinham consciência de que as atividades estavam relacionadas, mas não viam isso tão claramente. Nota 5 para a visão ponta a ponta.
6. Atribua uma nota de 1 a 5 para o quanto seu conhecimento sobre os processos evoluiu após a elaboração da AP.	Nota 4. Aprimorou seus conhecimentos e fez uma revisão do que já sabia. Destacou a ajuda da ARA na identificação de processos críticos.	Nota 5. Não conhecia a AP e afirma que ela mudou sua forma de gestão. Passou a seguir o gerenciamento por processos.	Nota 2. A AP os ajudou na estruturação de alguns processos, mas não impactou tanto no conhecimento dos processos. Eles já o conheciam, ela apenas trouxe uma visão mais clara.

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 2

<p>7. Quão útil foi a matriz “dor e ganho” para o entendimento das oportunidades de melhoria prioritárias dos processos da empresa? Dê uma nota de 1 a 5.</p>	<p>Nota 4. O gestor alegou ter gostado da ferramenta e que ela o fez refletir sobre as “dores” da empresa.</p>	<p>Nota 5. Percepção positiva da ferramenta. O gestor alega que houve reconhecimento de problemas prioritários e que já começou a solucioná-los.</p>	<p>Nota 5. Contribuiu bastantes. Alegam que ficou claro no que precisam focar e qual é o ganho que esse aspecto trará.</p>
<p>8. A partir da arquitetura foi possível identificar medidas de desempenho para os processos? Dê uma nota de 1 a 5.</p>	<p>Nota 2. Conseguiu identificar algumas medidas de desempenho apenas para os processos de produção.</p>	<p>Nota 3. Ainda não definiram medidas de desempenho.</p>	<p>Nota 3. Não identificaram medidas de desempenho. Afirmam: “A arquitetura deixa claro ‘o que’ vamos medir, mas não define esses indicadores.”</p>
<p>9. Com essas medidas de desempenho, houve consequentemente a criação de um ciclo de melhoria dos processos na empresa? Se sim, justifique</p>	<p>Não houve a criação de um ciclo de melhoria e enfatiza que está obtendo algumas informações com o uso do ERP (Planejamento de Recursos Empresariais). Com isso, acredita que conseguirá criar um ciclo de melhoria.</p>	<p>Não houve.</p>	<p>Houve a criação de um ciclo de melhoria. Afirmam que a partir da própria AP já houve uma evolução nos processos e a tendência é que continuem melhorando.</p>
<p>10. a) A arquitetura de processos foi utilizada para tomada de decisões, sobre: mudanças de gestão?</p>	<p>Sim. Conseguiu dividir melhor as atividades.</p>	<p>O gestor afirma que passou a gerenciar sua empresa por processos, prevenindo o acúmulo de funções e facilitando a gestão</p>	<p>Ainda não houve mudança, devido ao pouco tempo de uso da AP. Mas afirmam que ela tem os ajudado com decisões estratégicas.</p>
<p>10. b) A arquitetura de processos foi utilizada para tomada de decisões, sobre: adaptação dos processos aos objetivos dos stakeholders?</p>	<p>Sim. Melhorou a gestão da qualidade, por exemplo, mas alega precisar evoluir para atender melhor os objetivos.</p>	<p>Sim. A empresa criou processos para atender aspectos regulatórios e orçamentários</p>	<p>Ainda não, mas acreditam que a AP pode auxiliá-los nesse aspecto.</p>
<p>10. c) A arquitetura de processos foi utilizada para tomada de decisões, sobre: adaptação dos processos de suporte e/ou gerencial, devido a identificação dos processos prioritários?</p>	<p>Não. Focou nos processos centrais.</p>	<p>Sim.</p>	<p>Ainda não, mas acreditam que a AP pode auxiliá-los nesse aspecto.</p>

Continua na próxima página

Continuação do Quadro 2

10. d) A arquitetura de processos foi utilizada para tomada de decisões, sobre: outras decisões?	Não.	Auxílio na gestão de pessoas e no desenvolvimento de produtos.	Não.
11. Quão importante foi a arquitetura de processos para o alinhamento entre os processos e a visão estratégica da empresa? Dê uma nota de 1 a 5	Nota 2. O gestor alega que alguns processos já estavam alinhados, enquanto outros não evoluíram nesse aspecto.	Nota 5. O entrevistado afirma: " Não tem nada melhor para a visão estratégica do que uma visão ampla da empresa".	Nota 3. Alegam que todos os processos já estavam bem alinhados com as estratégias.
12. Por meio do alinhamento entre os processos e visão estratégia da empresa, houve alguma mudança na alocação de recursos? Se sim, em uma escala de 1 a 5, qual o nível de melhoria percebida?	Nota 1. Não houve impacto na alocação de recursos.	Nota 4. Houve alocação de recursos. Usou como exemplo a contratação de dois estagiários para suprir uma "dor" prioritária, identificada pela Matriz Dor e Ganho	Nota 3. Tiveram algumas mudanças na alocação de recursos, como equipamentos na área de produção e mudanças na área de marketing.
13. Você recomendaria a aplicação da arquitetura de processos em outra startup?	Sim. O gestor ressalta o uso da AP na estruturação inicial da empresa e a importância da noção sobre processos, alegando que quando bem construídos, evitam o desperdício de tempo.	O entrevistado recomendaria a ferramenta, principalmente para as startups, uma vez que estão em constante adaptação.	Recomendariam, mas ressaltam a importância do " timing correto". Segundo os entrevistados, é melhor que a AP seja construída no momento de estruturação da empresa.
14. Você identifica outros ganhos que a arquitetura de processos trouxe para a gestão da startup que não foram descritos até agora?	Não identificou nenhum outro ganho, mas destaca o papel da ARA. Afirma: " Acho que a Arquitetura ajuda, mas a ARA complementa muito mais"	Destacou a rápida identificação dos pontos em que a empresa deve melhorar e evoluir, além dos benefícios do gerenciamento por processos: "é um método de gerenciamento muito prático e rápido".	A Arquitetura mostra certa maturidade da empresa, além de uma preocupação em relação às outras pessoas.
15. Você identificou algum problema na aplicação da arquitetura de processos? Se sim, quais?	Falta de formalização na identificação dos processos.	Dificuldade para definir os indicadores de desempenho e o preciosismo com os termos no momento da construção da AP.	Complexidade dos processos pode resultar em desalinhamento entre a realidade e a percepção que os profissionais.

Fonte: Autora (2019)

Segundo Ries (2011), a condição de extrema incerteza é uma das principais características das startups. Ao analisar as respostas obtidas, todos os gestores afirmam que a Arquitetura de Processos auxilia a empresa a lidar com o ambiente em que estão inseridas. Com notas 3, 4 e 3, obtidas a partir dos gestores das startups A, B e C, respectivamente, pode-se inferir que, apesar de todos alegarem o auxílio, foi um ganho percebido como mediano. O gestor da startup B foi quem mais valorizou esse aspecto, afirmando que se tivesse aplicado a AP com mais antecedência, a nota seria 5.

Ao avaliar a consciência sobre os processos de cada gestor sobre a sua empresa, antes da construção da AP, todos atribuíram nota 2, afirmando que tinham noções básicas, mas não os conheciam detalhadamente.

No referencial teórico foram pontuados cinco aspectos de contribuição da AP para a promoção de BPM, identificados por Aredes e Pádua (2014). São dois deles: a "visão hierárquica dos processos"

e a “visão ponta a ponta”, que viabilizam a visão holística da empresa. Nesse sentido, os gestores atribuíram notas 4, 5 e 5 para o auxílio da AP, indicando que esses foram benefícios percebidos e valorizados pelos gestores. Além disso, um deles ressalta que a visão holística é uma das grandes contribuições da AP, juntamente com o alinhamento estratégico.

A AP trata-se de um modelo conceitual usado para melhorar o entendimento sobre a organização, sob a perspectiva de processos (PRITCHARD; ARMISTEAD, 1999). De maneira geral, ao se tratar sobre a evolução dos conhecimentos sobre os processos, os gestores das startups A e B, reconheceram o auxílio da AP e atribuíram notas 4 e 5, respectivamente. Dessa forma, pode-se inferir que as duas empresas tiveram uma percepção positiva. Entretanto, com nota 2, os gestores da startup C afirmam que já tinham conhecimento sobre seus processos e a AP apenas os ajudou no aspecto de estruturação em alguns deles.

Ademais, como foi discutido no referencial teórico, Burlton (2010) propõe seis etapas para a construção da AP. A sexta etapa corresponde a Gestão dos Processos Corporativos, que propõe a Matriz Dor e Ganho. Ao questionar os gestores sobre essa etapa, suas avaliações foram positivas. Com notas 4, 5 e 5, os entrevistados alegam que a AP contribui bastante e que com ela foi possível identificar as “dores” prioritárias e onde a empresa deve se concentrar suas melhorias.

Além disso, a mensuração é uma etapa essencial, posto que, antes de analisar qualquer processo em detalhe, é importante definir claramente as medidas de seu desempenho (DUMAS, et al 2013). Somado a isso, o mecanismo de medição e mudança é também um dos cinco aspectos identificados por Aredes e Pádua (2014). Com notas 2, 3 e 3, para o auxílio da AP na identificação de indicadores de desempenho e com duas das empresas alegando não terem um ciclo de melhoria, conclui-se que, de modo geral, esses quesitos possuem avaliação regular. Segundo o gestor da startup A, ele conseguiu identificar algumas medidas, mas apenas para os processos de produção. Já os gestores de C,

relatam que a AP deixa claro “o que” será medido, mas não fornece os indicadores. Somado a isso, a startup C foi a única que declarou ter um ciclo de melhoria na empresa e coloca os próprios resultados obtidos a partir da AP como parte desse ciclo.

Quando se trata do auxílio da AP na tomada de decisão, é importante ressaltar que as empresas estiveram em contato com o modelo por tempos distintos, isto é, algumas empresas estão há mais tempo em contato com a AP do que outras. Nas startups A e B, as tomadas de decisões foram mais expressivas, visto que tiveram um contato bem maior. Entretanto, na startup C, eles não puderam notar essa contribuição, já que tiveram acesso ao modelo apenas um mês antes da entrevista. As duas primeiras empresas citaram mudanças como: melhor divisão de tarefas; mudanças na gestão, que passou a ser orientadas por processos; e criação de processos que buscam atender melhor os objetivos dos stakeholders, como o de gestão da qualidade.

Os outros dois aspectos, identificados por Aredes e Pádua (2014) sobre as contribuições da AP para o BPM, são os alinhamentos entre processos e a estratégia da empresa e entre processos e os recursos organizacionais. Nesse sentido, as percepções das empresas foram bem distintas entre si. Com nota 2, a startup A alegou que alguns de seus processos de produção já estavam alinhados com a visão estratégica, enquanto os de negócio e gestão não evoluíram muito. Já a startup C, com nota 3, também afirma que seus processos já estavam bem alinhados. Entretanto, a startup B, que atribui nota 5 para esse aspecto, afirmou: “Não tem nada melhor para a visão estratégica do que uma visão ampla da empresa, e a Arquitetura proporciona isso”.

Nesse momento, é importante ressaltar que as empresas construíram suas Arquiteturas em momentos diferentes de gestão. Tanto a startup A, quanto a C, construíram seus processos recentemente, sendo assim, ainda estão alinhados a suas estratégias. Por outro lado, a empresa B foi fundada há mais de 10 anos e com o tempo seus processos podem ter se desalinhado, dessa forma, o ganho percebido

foi maior. Já sobre o alinhamento entre os processos e os recursos organizacionais, as startups B e C, relataram que houve mudanças e realocação de recursos, entretanto, a startup A não percebeu essa contribuição.

Dentre as empresas entrevistadas, é unânime a recomendação da AP, o que revela uma percepção geral positiva. Além disso, todas ressaltaram, em algum momento da entrevista, a importância de se aplicar a Arquitetura no tempo ideal de gestão e indicaram que esse momento é a fase inicial da empresa, em que ela está estruturando seus processos. Julgaram, inclusive, a construção da AP uma etapa obrigatória no momento em que a empresa busca crescer e está organizando seus processos.

Somado a isso, o gestor de B ressalta a ajuda da AP na rápida identificação dos problemas e dos pontos de melhoria da empresa, além da agilidade e praticidade de se orientar por processos, afirmando que esse é um dos grandes ganhos proporcionados pela mesma. Já os gestores de C afirmam que a AP traz certa maturidade para a empresa e também demonstra preocupação em relação às outras pessoas. Por fim, o gestor de A relata não identificar nenhum outro ganho para a AP, mas destaca o uso da ARA (Árvore de Realidade Atual).

A partir das entrevistas, é possível identificar o destaque no uso de outras ferramentas de gestão, como a ARA, colocada pelo gestor de A. O gestor de B também coloca: “Com a arquitetura em mãos e uso de outras ferramentas como Jornada do Cliente, Mapa de Empatia e Canvas, podemos realmente identificar como estão os processos e definir como eles devem ser.”

Por fim, como problemáticas na aplicação da AP, foram citadas: a falta de formalização no momento de identificação dos processos; o preciosismo com os termos; a dificuldade para identificar as medidas de desempenho; e o possível desalinhamento entre a realidade dos processos e a percepção dos profissionais.

Nesse sentido, como foi visto anteriormente, a Arquitetura é uma representação de todos os processos e

subprocessos da empresa (DUMAS, et al. 2013). Dessa forma, ela exige um cuidado com os termos utilizados, a fim de que não haja desalinhamento com a realidade. Além disso, a dificuldade com os indicadores de desempenho foi notória em duas das startups, que não perceberam nenhum ganho nesse sentido.

Vistos e comparados os resultados das entrevistas, pode-se chegar à conclusão geral de que a AP traz contribuições para diversos aspectos empresariais, principalmente em relação a obtenção de uma visão hierárquica e ponta a ponta dos processos. Além disso, os gestores afirmam que a construção da Arquitetura é uma etapa importante para as empresas, especialmente em sua fase inicial, em que ela ainda está construindo seus processos.

## 5 Conclusão

O objetivo central da pesquisa foi identificar qual é a percepção de valor da Arquitetura de Processos pelos gestores de startups. Constatou-se, então, que a percepção dos gestores é positiva e favorável. Entre os aspectos mais bem avaliados por eles, pode-se colocar a contribuição da AP para a construção de uma visão hierárquica e ponta a ponta dos processos, além da visão de interligação entre eles, o que leva à visão holística da empresa. Um dos gestores ainda ressalta que a visão holística é uma das grandes contribuições da AP.

Além disso, ressaltam sua contribuição na identificação de problemas prioritários na empresa, a partir da aplicação da “Matriz Dor e Ganho”. Somado a isso, foi unânime a recomendação da aplicação da AP em outras startups, além de terem identificado a importância de sua aplicação durante a fase inicial da empresa.

Como outros ganhos percebidos, pontua-se: o auxílio da AP com o ambiente em que as startups estão inseridas; a evolução dos conhecimentos dos gestores sobre os processos empresariais; o alinhamento entre esses processos e a estratégia da empresa; e o auxílio na tomada de decisão. Com avaliação regular, encontra-se a ajuda da AP na identificação de

---

medidas de desempenho e na criação de um ciclo de melhoria.

O presente estudo traz como contribuição aos gestores, principalmente de startups, o conhecimento sobre a Arquitetura de Processos e a abordagem de gerenciamento por processos. O estudo sobre gestão voltada às startups permite um melhor desenvolvimento dessas empresas, visto o cenário incerto em que estão inseridas. Com o estudo dos casos, é possível também identificar as contribuições da AP na prática, indo além dos conceitos e aspectos teóricos. Assim, com os resultados empíricos, o estudo traz também contribuição aos pesquisadores da área.

Quanto às limitações da pesquisa, pode-se indicar a baixa quantidade de startups que tiveram oportunidade para o desenvolvimento da Arquitetura de Processos, o que faz com que o número de percepções analisadas seja menor, além da natureza do estudo, que por ser qualitativo, pode ser influenciado por percepções subjetivas do pesquisador. Como oportunidade de pesquisas futuras, há a aplicação do questionário em outras startups, podendo assim, comparar os resultados e as percepções obtidas.

---

## REFERÊNCIAS

- ABSTARTUPS, 2018. Disponível em: <<https://abstartups.com.br/>>. Acesso em 17 mai. 18.
- AREDES, E. L.; DE PÁDUA, S.I.D. **Process Architecture as a BPM Critical Success Factor: A Bibliographic Review**, 2014.
- ARRUDA, Carlos. Causas da mortalidade de startups brasileiras. Núcleo de Inovação e Empreendedorismo, **Fundação Dom Cabral**, 2014.
- BERNARDO, R.; GALINA, S. V. R; PÁDUA, S. D. The BPM lifecycle. **Business Process Management Journal**, v. 23. 2017.
- BURLTON, R. **Delivering Business Strategy Through Process Management**. In J. vom Brocke & M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management 2 - Strategic Alignment, Governance, People and Culture*. Berlin, Heidelberg. 2010.
- BURLTON, Roger. BPM critical success factors lessons learned from successful BPM organizations. **Business Rules Journal**, v. 12, n. 10, p. 1-6, 2011.
- DOUGLAS W. F; GULLEDGE T. R. End-to-end business process scenarios. **Industrial Management & Data Systems**. 2007.
- DUMAS, M.; ROSA, M. LA; MENDLING, J; REIJERS, H. A. **Introduction to Business Process Management. Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. 2013.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Plageder, 2009.
- LOPEZ, F.; BUSTOS, G. Business process architecture design methodologies—a literature review. **Business Process Management Journal**, 2019.
- JESUS, L; MACIEIRA, A. **Repensando a Gestão por Meio de Processos: Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro**. Rio de Janeiro: Elogroup, 2015.
- MUEHLEN M. Z.; INDULSKA M. **The Orientation of Business Process Management toward the Creation of Knowledge in Enterprises**. 2012.
- NADARAJAH D.; SHARIFAH L. S. A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. **The TQM Journal**, Vol. 26 Issue: 5, pp.522-. 2014
- NAGAMATSU, F. A.; BARBOSA, J.; REBECCHI. **Business model generation e as contribuições na abertura de startups**. 2014.
- PAIM, R et al. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- PALMBERG, Klara. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? **The TQM Journal**, v. 21, n. 2, p. 203-215. 2009.
- PERIN, Bruno. **A Revolução das Startups-O Novo Mundo do Empreendedorismo de Alto Impacto**. Alta Books Editora, pp 14. 2015.
- PRITCHARD, J.-P.; C. ARMISTEAD. Business process management – lessons from European business. **Business Process Management Journal**, 5, pp. 16. 1999.

---

RIES, Eric. The Lean Startup, 2011.

STARTUPBASE, 2020. Disponível em: <<https://startupbase.com.br/home>>. Acesso em out. 20.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, Vol. 30 No. 2, pp. 125-134. 2010.

VOM BROCKE, J. et al. Ten principles of good business process management. **Business Process Management Journal**, 20(4), pp. 530-548, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.