

**MODELAGEM COM BPMN DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DE
ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS: UM ESTUDO DE CASO DE SITES DE COMPRAS
COLETIVAS**

Área Temática: Estratégia

RESUMO

Em um mercado cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações são constantemente desafiadas a produzirem mais resultados com menor custo, a buscarem o desenvolvimento de produtos e serviços baseados em um ciclo de vida mais curto, a obterem um melhor desempenho. Esta transformação envolve criar conexões eletrônicas com fornecedores, clientes, distribuidores e demais stakeholders para impulsionar o ganho de eficiência dos negócios, expandir a participação de mercado e tomar decisões a longo prazo. Em outras palavras, isso relaciona-se diretamente ao comércio eletrônico. O presente artigo apresenta um estudo de caso de sites de compras coletivas, associando a modelagem BPMN ao melhor desempenho dos processos dentro do comércio eletrônico. Também traz a importância da gestão de processos na estratégia organizacional, bem como na geração de valor ao cliente e questões culturais para que a implementação dos processos de negócios, na prática, traga resultados satisfatórios e reflita em maior competitividade no mercado.

Palavras-chave: processos; modelagem; BPMN; gerenciamento de processos de negócios;

ABSTRACT

In an increasingly globalized and competitive market, organizations are constantly challenged to produce more results at a lower cost, to seek the development of products and services based on a shorter life cycle, to obtain better performance. This transformation involves creating electronic connections with suppliers, customers, distributors and other stakeholders to drive business efficiency gains, expand market share and make long-term decisions. In other words, this is directly related to electronic commerce. This article presents a case study of collective purchasing sites, associating BPMN modeling with the better performance of processes within electronic commerce. It also brings the importance of process management in the organizational strategy, as well as in generating customer value and cultural issues so that the implementation of business processes, in practice, brings satisfactory results and reflects in greater competitiveness in the market.

Keywords: processes; modeling; BPMN; business process management;

INTRODUÇÃO

Os processos empresariais são fluxos de valor que possuem o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes, a partir da sua identificação e melhoria contínua, estando sempre associados a um bem ou serviço (Harrington, 1993; Gonçalves, 2000). Assim, as práticas de gestão do conhecimento aplicadas à gestão por processos revelam grande potencial para analisar problemas e buscar por oportunidades de aperfeiçoamento, gerando uma vantagem competitiva. Segundo Beretta (2002), o processo de negócio é um local onde os recursos e competências da empresa são ativados com o objetivo de criar uma competência organizacional capaz de preencher suas lacunas, a fim de gerar uma vantagem competitiva sustentável.

Já o comércio eletrônico, marcado pelas organizações virtuais, tem passado por diversas transformações globais, desde o surgimento de novas tecnologias, ou novas aplicações, para atender as necessidades atuais, até o aparecimento de novas oportunidades empresariais advindas deste contexto. Kalakota e Whinston (1996) compreendem que a conjuntura tradicional de negócios é mudada com rapidez, estando os consumidores e os próprios negócios em busca de mais flexibilidade em plataformas e redes. Esta transformação envolve criar conexões eletrônicas com fornecedores, clientes, distribuidores e demais stakeholders para impulsionar o ganho de eficiência dos negócios, expandir a participação de mercado e tomar decisões a longo prazo. Em outras palavras, isso relaciona-se diretamente ao comércio eletrônico.

Nesse sentido, o presente artigo apresenta um estudo de caso de sites de compras coletivas, associando a modelagem BPMN ao melhor desempenho dos processos dentro do comércio eletrônico. Também traz a importância da gestão de processos na estratégia organizacional, bem como na geração de valor ao cliente e questões culturais para que a implementação dos processos de negócios, na prática, traga resultados satisfatórios e reflita em maior competitividade no mercado.

FUNDAMENTAÇÃO TÉORICA

Organizações virtuais e o Comércio Eletrônico

Fatores econômicos, sociais e tecnológicos criaram um ambiente de negócios altamente competitivo, no qual o consumidor está adquirindo cada vez mais poder. E estes fatores podem mudar rapidamente. Nesse contexto, as empresas devem agir rapidamente aos problemas e às oportunidades resultantes desse novo ambiente de negócios. Como sempre se espera que a velocidade das mudanças e o nível da incerteza aumentem, as empresas operem sob pressão cada vez maior para criar produtos, de forma mais rápida e utilizando menos recursos (TURBAN, 2004).

Para o mesmo autor, o ecossistema da Internet é o modelo de negócios da economia online. Nele, o modelo de concorrência que prevalece se parece mais com uma teia de inter-relacionamentos do que com um modelo hierárquico de comando e controle vigente na economia industrial. A economia da Internet tem fracas barreiras à entrada. Assim como acontece em um ecossistema na natureza, a atividade na economia da Internet organiza a si mesma: o processo de seleção natural ocorre em termos de lucros empresariais e de valor para o cliente. À medida que o ecossistema

da Internet evolui, tanto tecnologicamente quanto em população, elevar-se-á a participação de países, empresas e indivíduos na economia virtual. Novas ideias e novas maneiras de realizar atividades podem vir de qualquer lugar, a qualquer hora na economia da Internet, e algumas das antigas regras já não valem mais.

Essa interação online entre organizações e clientes acaba por resultar no surgimento do e-commerce ou comércio eletrônico. Por comércio eletrônico entendem-se as atividades de negócio realizadas através da Internet e inserem-se neste quesito as novas organizações de ofertas coletivas. Sites de ofertas coletivas são as organizações virtuais que proporcionam aos estabelecimentos parceiros divulgar ofertas promocionais (com descontos) através do site, de mídias sociais e de sites agregadores de ofertas.

De acordo com Jones (2010), o comércio eletrônico é aquele que acontece entre companhias, e entre companhias e clientes individuais, utilizando a Tecnologia da Informação (TI) e a internet. Certo (2003) afirma que uma organização virtual possui a essência das empresas tradicionais, mas sem alguns aspectos de limite e estrutura tradicionais. Ressalta ainda que, virtuais também são chamadas de empresas em rede ou empresas modulares. Ou seja, trata-se de organizações nas quais os gerentes vão além das barreiras e estruturas tradicionais para o bem da empresa por meio da utilização dos recentes avanços da tecnologia da informação, como por exemplo, a Internet, a *World Wide Web* e as ferramentas de *hardware* e *software* que permitem que os gerentes utilizem as duas primeiras com mais facilidade. Além disso, tanto as pequenas como as grandes organizações podem possuir aspectos virtuais.

Para Robbins (2004) a organização virtual, constitui-se, geralmente como uma organização pequena e essencial que terceiriza a maior parte de suas funções de negócios. Em se tratando de estrutura, é altamente centralizada, com pouca ou nenhuma departamentalização. Ou seja, trata-se de uma organização que almeja flexibilidade máxima. Além de que, essas organizações virtuais criaram uma rede de relacionamentos por meio da qual podem contratar a prestação de serviços de manufatura, distribuição, marketing, ou qualquer função sempre que os dirigentes perceberem que outros podem fazê-lo melhor ou por menos dinheiro. Sendo assim, a organização virtual contrasta com a burocracia típica, composta de diversos níveis gerenciais e na qual o controle é exercido por meio da propriedade. Nas organizações burocráticas, a pesquisa e o desenvolvimento são feitos internamente, a produção se dá nas fábricas da empresa e as vendas e o marketing são realizados pelos funcionários. Para sustentar tudo isso, a empresa precisa contratar mais pessoal, incluindo contadores, especialistas em recursos humanos e advogados. A organização virtual, por sua vez, terceiriza muitas dessas funções e se concentra naquilo que pode fazer melhor.

Constituem-se por uma ou duas empresas diferentes, as quais buscam complementar recursos, conhecimentos e meios para a obtenção de determinado resultado, ultrapassando, dessa forma, barreiras geográficas, temporais e culturais. De acordo com Lévy (1998) o mais importante objetivo de uma organização é desenvolver rapidamente e com flexibilidade um ambiente de trabalho comum para o gerenciamento e utilização dos recursos de que dispõe com vistas ao alcance de uma meta proposta, através de um grupo de empresas. Ou seja, o êxito desse projeto está sujeito à cooperação dos envolvidos no mesmo.

Para Devine (2001) constitui-se como organização virtual uma coleção de entidades distribuídas geograficamente e funcionalmente e/ou culturalmente diversas, as quais são interligadas através de tecnologias de informação e comunicação, as

quais se apoiam em relacionamentos laterais e dinâmicos para a coordenação necessária das ações. Na visão de Ricci, Omicini e Denti (2002), uma organização virtual decorre em resposta às necessidades do consumidor e é uma agregação temporária de organizações autônomas e possivelmente heterogêneas, concebidas para prover flexibilidade e adaptabilidade às mudanças, as quais determinam o cenário do negócio.

Processo de negócio em organizações virtuais

Para compreender o que é a modelagem de processos de negócio é fundamental compreender alguns conceitos básicos, como processos do negócio, gestão de processos do negócio, sistemas de gerenciamento de processos do negócio e modelo de processos do negócio. Conforme destaca Weske (2007), um processo do negócio consiste em um conjunto de atividades que são executadas coordenadamente em um ambiente organizacional. A execução conjunta dessas atividades visa atingir um objetivo de negócio.

De acordo com Harrington (1997), um processo de negócio é formado por um aglomerado de atividades lógicas, relacionadas e sequenciais que, a partir de uma entrada de um fornecedor, a empresa agrega-lhe valor e produz uma saída para um cliente. Da mesma forma, Hammer e Champy (1994) definem como um grupo de atividades produzidas em uma sequência lógica com o objetivo de produzir um bem ou serviço, que tenha valor agregado para os clientes finais.

O processo de negócio é uma rede que interliga ações de entrada, processamento e saída de uma empresa. Sua sequência lógica torna a organização efetiva e sua rede proporciona a oportunidade de a organização cumprir seus objetivos estratégicos. A rede formada pelo processo de negócio permite que circulem elementos essenciais para o funcionamento da organização, além de conectar a organização com o ambiente externo e seus stakeholders.

Pode-se observar esta colocação em Davenport (1994), que descreve o processo de negócio como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo, com início e fim, entradas e saídas claramente identificadas. Diferentemente do relatado, Burlton (2004) complementa que esta ordenação, nem sempre segue passos lógicos e que os processos têm diferentes tipos de entrada. Apesar da instabilidade de pertencer a um sistema aberto, é possível concentrar-se na transformação de produtos e serviços em saídas, com valor agregado, e que tragam resultados.

A importância dos processos em organizações virtuais

Do ponto de vista positivista, Slack, Chambers, Johnston, Betts (2008), descrevem que os processos são importantes para as organizações, pois suas influências são estratégicas. Para os autores, os processos interferem na geração de custo, receita, investimento e competência nas organizações empresariais. Do ponto de vista estrutural, Hammer (2001) afirma que o sucesso de organizações empresariais depende de modelos de processo de negócios bem desenhados, percebendo-se a relevância dos processos nas estratégias das organizações. Além de retornos tangíveis, Smith e Fingar (2007) revelam, através de uma abordagem de intangibilidade, que as empresas tratam processos com cuidado porque eles constituem propriedade intelectual. Processos em si são o negócio.

De acordo com Reis (2008) as iniciativas de melhoria de processos iniciaram-se, no final da década de 80, através de disciplinas de modelagem de processos, principalmente pelos estudos do cientista Michael Porter. Para este mesmo autor, nesta época, os estudos mantinham foco nas organizações, centrando esforços em como as empresas poderiam ser melhoradas em termos de estrutura organizacional. Partindo-se do pressuposto da existência de um ambiente de mercado globalizado e interconectado, empresas grandes começavam a competir com empresas pequenas de igual para igual, e a forma de manter-se competitivo seria através da redução de custos e melhoria de processos junto ao cliente.

Neste momento, estabelecida a importância dos processos de negócio nas organizações, embora houvesse esforços isolados por parte da Tecnologia da Informação nas organizações para solução destes problemas naquele período, percebeu-se que os esforços deveriam estar integrados e formalizados. Surge então o conceito de *Business Process Modeling Notation* (BPMN).

Business Process Modeling Notation (BPMN)

Os modelos de processos de negócio são desenhados utilizando alguma notação específica para esse fim. A principal ferramenta desenvolvida pela técnica gerencial de BPM é a *Business Process Modeling Notation* (BPMN), a qual foi proposta em 2004 pelo *Business Process Management Institute* (BPMI), A notação BPMN é definida como “um padrão de notação criado pelo Business Process Management Initiative (BPMI), incorporado ao *Object Management Group* (OMG), grupo que estabelece padrões para sistemas de informação” (ABPMP, 2013, p. 79).

Neste sentido, “o objetivo do BPMN é prover uma notação clara e eficiente para modelagem de processos a todos que de alguma forma venham a se envolver com o tema” (CRUZ, 2013, p. 228). Baldam, Abepro e Rozenfeld (2007) enfatizam que se trata de uma notação simples, de fácil manuseio e composta por elementos básicos do fluxograma e que pode representar processos de negócio complexos.

A BPMN é uma notação que proporciona a geração de um diagrama de processos de negócio chamado de *Business Process Diagram* (BPD). O principal objetivo da BPMN é prover uma notação que seja facilmente entendida por todos envolvidos no negócio (OMG, 2010). O BPD, de acordo com White (2004), é construído através de um conjunto básico de elementos gráficos, que permitem o desenvolvimento de diagramas familiares com os conhecidos fluxogramas.

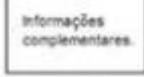
A autora Ferreira (2008) complementa afirmando que a BPMN viabiliza um alinhamento entre o negócio e a empresa, envolvendo:

- Identificação de cada uma das tarefas do processo;
- Mapeamento do fluxo entre as tarefas;
- Identificação dos executores das tarefas; e
- Definição de indicadores de desempenho.

O processo de negócio é desenhado na BPMN empregando seus elementos gráficos, os quais se dividem em quatro categorias: objetos de fluxo (os quais delimitam o comportamento dos processos de negócio); objetos de conexão (os quais formam a estrutura básica do processo de negócio); partições, piscinas e raias (*swimlanes*) (utilizadas para diferenciar categorias); e artefatos (que caracterizam informações essenciais) (TESSARI, 2008); (OMG, 2010).

Objetivando desmistificar a diferenciação entre os elementos, é apresentado o Quadro 1 que apresenta as principais imagens usadas na notação BPMN.

Figura 1 - Principais elementos do BPMN

OBJETOS DE FLUXO	 Evento	 Atividade	 Gateway/gatilho
CONEXÕES	 Fluxo de Sequência	 Fluxo de Mensagens	 Associação
PISCINAS E RAIS			
ARTEFATOS	 Objeto de Dados	 Grupo	 Anotações

Fonte: adaptado de Araújo, Garcia e Martines (2011)

A partir da modelagem dos processos de negócio das organizações virtuais, através de ferramentas de BPMN, é possível identificar a estrutura organizacional e compreender limitações e avanços na corporação. Esclarecida a importância dos processos nos resultados e recursos organizacionais, procedeu-se adotando uma técnica gerencial com o objetivo de proporcionar para as organizações ferramentas que tornem possível a descoberta, o projeto e a entrega de processos de negócio, além do controle executivo, administrativo e supervisorio dos mesmos (TESSARI, 2008). Ao utilizar técnicas gerenciais voltadas para os processos de negócio, as organizações presenciarão melhorias na gestão e no controle de seus processos essenciais de negócio (JESTON; NELIS, 2006).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia adotada pelo presente estudo foi, primeiramente, a realização de um estudo bibliográfico através de uma pesquisa exploratória em base de dados secundários. A base de estudos seguida na pesquisa exploratória partiu dos preceitos da obra de Reis (2008), que definem padrões para a modelagem de processos de negócio em empresas. O foco deste trabalho reside sobre as organizações formadoras de rede baseadas em plataformas de site de ofertas coletivas, ou seja, organizações virtuais de comércio eletrônico.

De acordo com Franke (2002), as corporações virtuais são aquelas que derivam de uma rede de entidades independentes, que são consolidadas em uma plataforma virtual de web. Este estudo limita-se apenas às organizações de sites de ofertas coletivas e aos seus processos de negócio comerciais.

Definido o objeto de pesquisa e seus embasamentos, iniciou-se, então, uma pesquisa qualitativa com amostragem não probabilística por conveniência e acessibilidade. Segundo Creswell (2007, p. 46) “uma das principais razões para conduzir um estudo qualitativo é que o estudo é exploratório. Isso significa que ainda não foi escrita muita coisa sobre o tópico ou sobre a população em estudo”. Através

do método de observação não participante e sem roteiro, buscou-se identificar a plataforma de rede estabelecida pelas principais corporações de site de ofertas coletivas no Brasil até o primeiro semestre de 2011, de acordo com o ranking do Alexa, que é baseado na agregação dos dados de tráfego de milhões de usuários do Alexa Toolbar e dos dados obtidos a partir de outras fontes diversas de estimativa de tráfego.

Definidas as organizações a serem estudadas A, B e C, realizou-se a pesquisa na base de dados sobre o fluxograma de rede fornecida por cada uma das organizações virtuais selecionadas em seus processos de negócio. O formato escolhido para divulgar a rede das corporações foi através de vídeo. Após a observação dos vídeos, elaborou-se a transcrições das informações sobre a plataforma de rede virtual de web de cada organização. Para a modelagem dos processos utilizou-se os padrões de simbologia da ferramenta *Business Process Modeling Notation* (BPMN). Utilizou-se o *software* BizAgi¹, uma ferramenta de apoio à modelagem de processos de administração empresarial, que tem como objetivo planificar e descrever a plataforma de redes das três principais organizações virtuais de ofertas coletivas do Brasil.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico serão descritos os processos de negócio, através de um diagrama de rede com modelagem BPMN, dos principais sites de ofertas coletivas do Brasil, no primeiro semestre de 2011. Conforme mencionado anteriormente na metodologia, as empresas serão representadas como A, B e C. Observa-se que a empresa de site de ofertas coletivas A relaciona-se com cinco elementos em sua rede de processos de negócios, que são: Clientes; Amigos de Clientes; Estabelecimento Parceiro; Site de Pagamento Online; e Site Agregador de Ofertas Coletivas.

Os clientes são aqueles que têm intenção de adquirir um produto ou serviço disponibilizado pelo site de ofertas coletivas A. Do ponto de vista funcionalista, estes, além de compradores, são divulgadores de ofertas, compartilhando estas em redes sociais com seus amigos. Os amigos de clientes, ao receberem a divulgação de oferta que foi compartilhada e surgindo interesse na compra da oferta, cadastram-se no site de ofertas coletivas A, com o objetivo de realizar compra coletiva e liberar desconto de oferta.

É através de estabelecimentos parceiros que o site de ofertas coletivas A mantém o site em funcionamento, tendo em vista que sua função é possibilitar a divulgação de ofertas de empresas parceiras em seu site. Seu relacionamento está em negociar uma oferta personalizada para divulgação, recebimento dos pagamentos de compras feitas da oferta (descontando as taxas do site de ofertas coletivas A) e do relatório dos códigos de cupons vendidos aos clientes.

O site de pagamento online é a solução que garante a segurança de quem compra e de quem vende na web. O cliente tem a garantia de que o produto ou serviço será entregue ou terá seu dinheiro de volta. E o site de ofertas coletivas A fica livre de fraudes e perdas nas vendas online. Já o site agregador de ofertas coletivas agrupa as ofertas de sites de ofertas coletivas que participam (e pagam mensalidade) da mesma. Este lança e-mail para os cadastrados, os quais recebem uma compilação de ofertas, tanto do site de ofertas coletivas A, como também de outras.

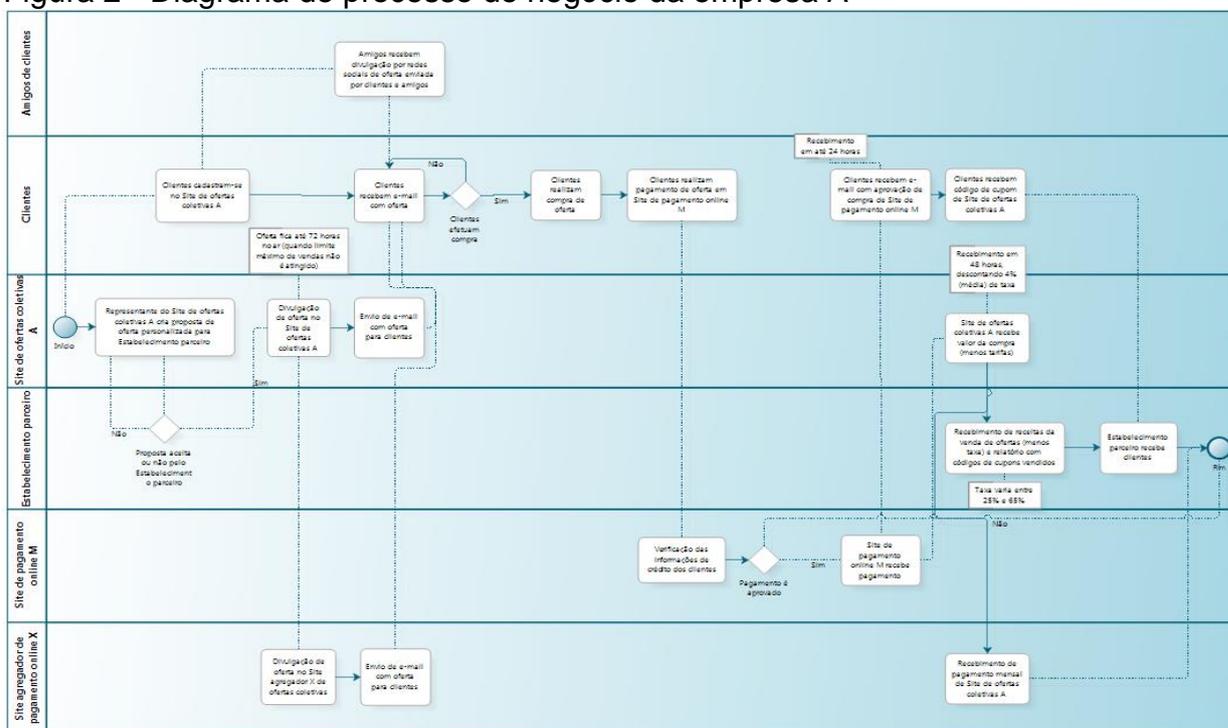
¹ Software gratuito disponível em www.bizagi.com.

O site de ofertas coletivas, em seu diagrama de rede, possui os seguintes eventos no seu processo de negócio: cadastramento, negociação, divulgação, venda, pagamentos, recebimentos e elaboração de relatórios.

Verificando-se o diagrama dos processos de negócio do site de ofertas coletivas A (Figura 2), percebe-se a relação não permanente entre clientes, amigos de clientes e estabelecimentos parceiros, já que as ofertas mudam constantemente e o interesse dos clientes e dos amigos de clientes é subjetivo e pessoal para o interesse de compra.

Em relação ao relacionamento entre o site de ofertas coletivas A, o site de pagamento online e o site agregador de ofertas coletivas, percebe-se que isso é fixo, tendo em vista que estes garantem o funcionamento e o desenvolvimento dos processos de negócio da empresa A. O site de pagamento online, neste caso, é denominado como M e o agregador de ofertas coletivas como X.

Figura 2 - Diagrama de processo de negócio da empresa A

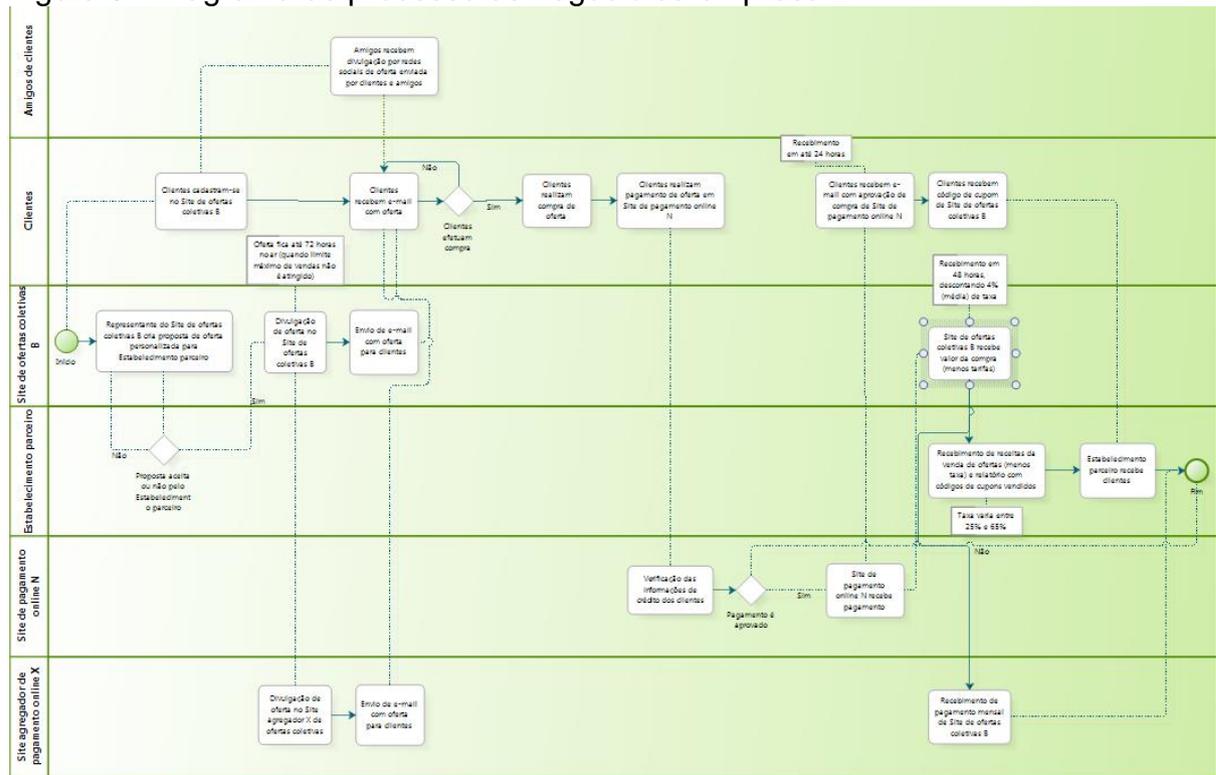


Fonte: Dados primários.

Da mesma forma que a empresa A, a empresa B possui um diagrama dos processos de negócio com os mesmos elementos e na mesma sequência, apenas mudando os agentes que participam do diagrama do site de ofertas coletivas B, como demonstra a Figura 3.

Os clientes cadastrados, amigos de clientes e estabelecimentos parceiros, não sendo participantes permanentes, sofrem variações. Nota-se também que, diferentemente da empresa A, a empresa B relaciona-se com um site de pagamento online dessemelhante, denominando-o, neste caso, como site de pagamento online N. O site agregador de ofertas coletivas é o mesmo utilizado pela empresa A, denominado de site de agregador de ofertas coletivas X.

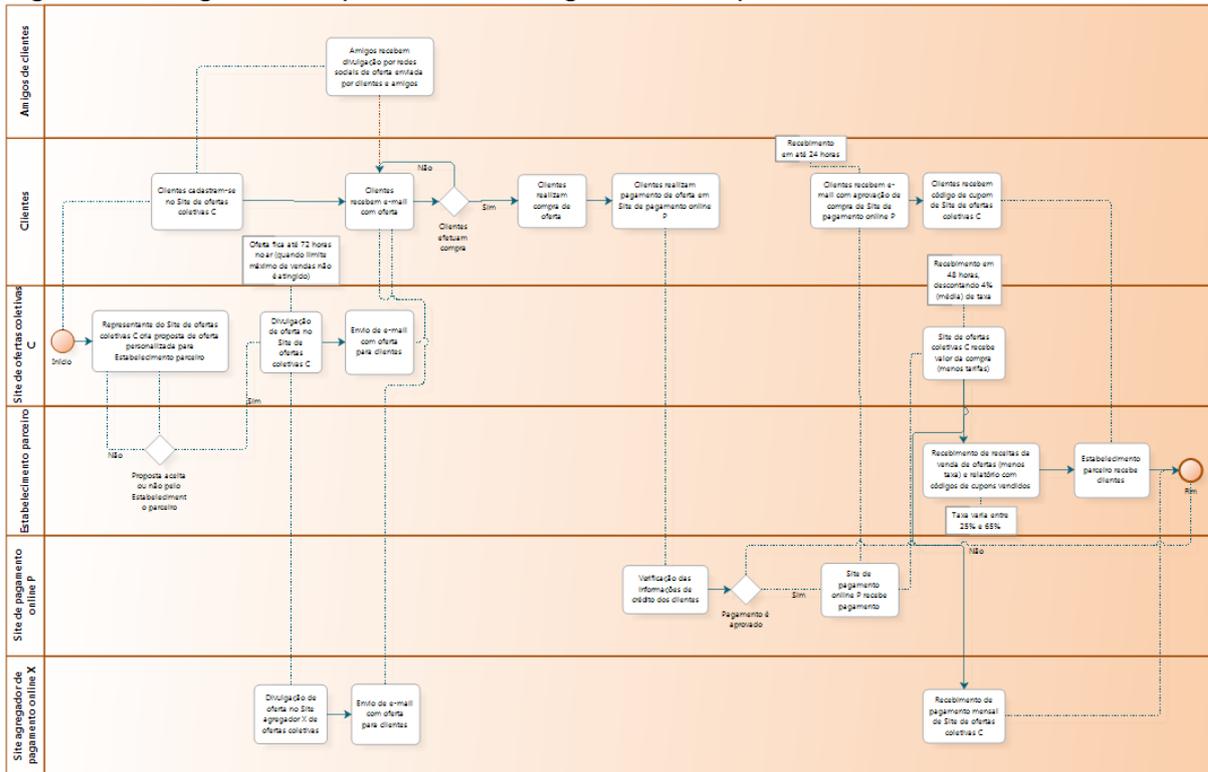
Figura 3 - Diagrama de processo de negócio da empresa B



Fonte: Dados primários.

Igualmente às empresas A e B, a empresa de ofertas coletivas C relaciona-se com o mesmo site agregador de ofertas coletivas X e mudando apenas o elemento de pagamento online, denominado, neste caso, de site de pagamento online P, como se pode observar na Figura 4.

Figura 4 - Diagrama de processo de negócio da empresa C

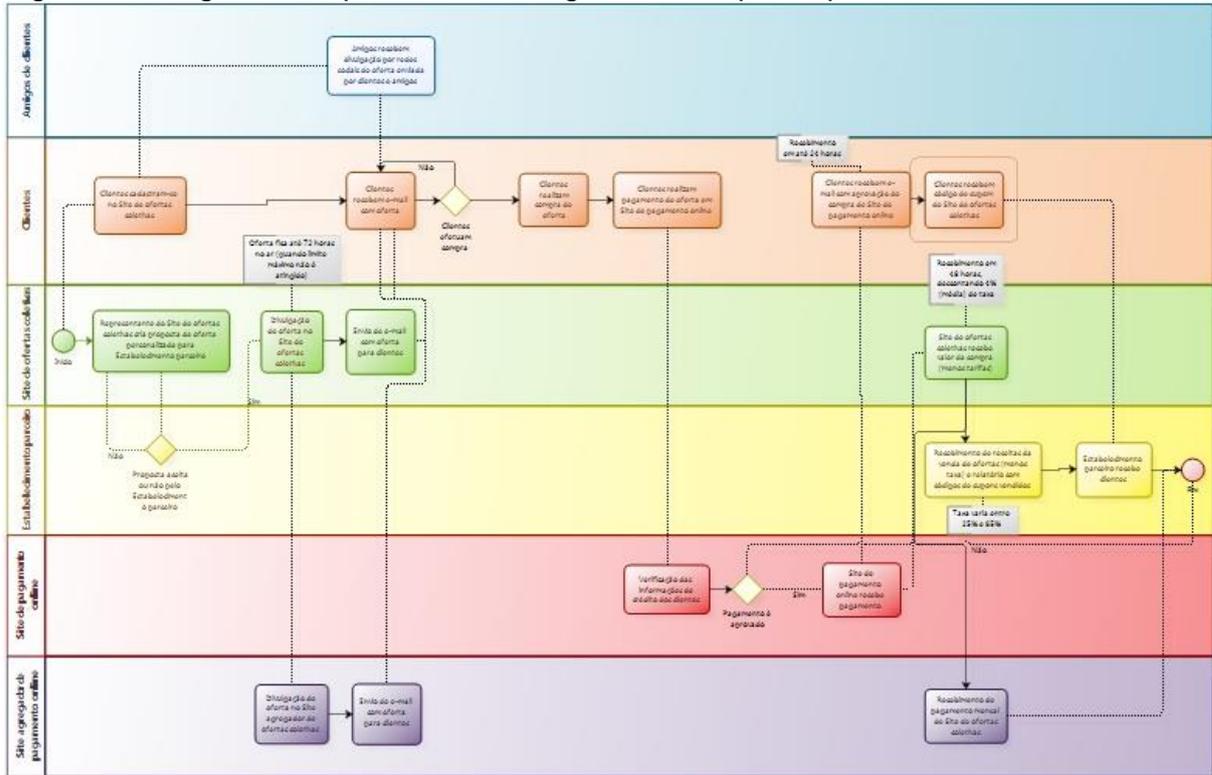


Fonte: Dados primários.

Verificados os pontos de conexão existentes entre os sites de ofertas coletivas A, B e C, percebe-se uma forte relação entre o formato do diagrama, o qual segue um mesmo processo de negócio em ambas as empresas. Existe uma tendência na utilização da ferramenta de agregador de ofertas coletivas da empresa X por todas as três empresas.

É possível formar um diagrama padrão de sites de ofertas coletivas do Brasil (Figura 5), que revela que, inicialmente, os sites de ofertas coletivas relacionam-se com clientes e com estabelecimentos parceiros, tornando possível, assim, a ramificação dos relacionamentos por todo o processo de negócios. Pulando as *lanes*, os clientes têm a possibilidade de relacionar-se, em sequência, com: amigos de clientes, sites agregadores de ofertas, sites de pagamento online e estabelecimentos parceiros. Os únicos elementos que não se relacionam em todo o processo de negócio de sites de ofertas coletivas são: site de pagamentos online e site agregador de ofertas coletivas.

Figura 5 - Diagrama de processo de negócio da empresa padrão



Fonte: Dados primários.

Percebe-se, através da Figura 5, uma padronização e uma estabilidade na representação da modelagem de processos de negócios das empresas de ofertas coletivas do Brasil, mas, apesar de seu conservadorismo, inova-se ao revelar que suas fronteiras são transpassadas por elementos funcionais variados, demonstrando seu apego para os sistemas abertos de gestão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A modelagem de processos BPMN, através de sua simbologia padrão, tornou possível a verificação de que os processos de negócios das organizações virtuais de ofertas coletivas seguem uma mesma lógica, sequência e representação. Revela-se que, há uma estabilidade com relação aos processos de negócio das empresas de ofertas coletivas, chegando-se à conclusão de que existe um diagrama padrão que os represente.

Percebe-se também que o diagrama padrão das empresas de ofertas coletivas, apesar de estáveis e padronizadas, apresentam redes de relacionamentos que ultrapassam barreiras organizacionais tradicionais, tornando possível uma estrutura de negócios flexível; que apesar de complexa, é sustentável. Confirma-se, então, a afirmação do autor Turban (2004), de que as organizações virtuais são formadas por uma teia de inter-relacionamentos, diferentemente das empresas baseadas pela economia industrial, que tem como diagrama um modelo hierárquico de comando e de controle.

Como visto, antigas regras já não existem mais. Organizações virtuais dão preferência à parceria em lugar de concorrência, tal como se observa na Figura 5, e tornando real a afirmação de Certo (2003), de que uma organização virtual possui a

essência das empresas tradicionais, mas sem alguns aspectos de limite e estrutura tradicionais.

Tal como descreve Robbins (2004), as organizações virtuais terceirizam grande parte de suas funções, e pode-se perceber isto no diagrama (Figura 5), em que as empresas de ofertas coletivas realizam parcerias com empresas de pagamento online, por exemplo, para garantir a segurança na transação; o marketing através de mídia digital grátis compartilhada entre os clientes e amigos de clientes, além do serviço pago de agregadores de ofertas coletivas.

A modelagem BPMN corrobora o estudo de Devine (2001) ao se constatar que os processos de negócios das organizações virtuais são estruturados por relacionamentos laterais e dinâmicos para a coordenação de suas ações. Além disso, complementando o pensamento do autor, sobre os processos de negócios serem unidos através de Tecnologias da Informação e comunicação, percebe-se a relevância das questões estratégicas e culturais nesta questão.

Portanto, a gestão das organizações virtuais de ofertas coletivas pode ser melhorada, ao esclarecer funções e responsabilidades dos participantes, bem como verificar limitações e avanços possíveis em seu fluxograma. Assim, sugere-se estudos científicos que possam verificar a possibilidade de diferenciação no fluxograma de processos de negócios das empresas de ofertas coletivas, utilizando-se de ferramenta BPMN, que poderá trazer melhorias na gestão estratégica nas organizações. Logo, as organizações virtuais surgiram para ser estrategicamente diferenciadas e inovadoras, e percebe-se que, a padronização de seus processos de negócios por parte das três principais empresas de ofertas coletivas do Brasil poderá torná-las estáveis e inflexíveis.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de processos**: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.
- BALDAM, R.; ABEPRO, A; ROZENFELD, H. **Gerenciamento de Processos de Negócio - BPM**: Uma referência para implantação prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- BERETTA, S. Unleashing the integration potential of ERP system. *Business Process Management Journal*, Bradford, v. 8, n. 3, p. 254-277, 2002.
- BURLTON, R. **Effective Business Change Through Process Management: Strategies and Architectures for Integrated Change**. Process Renewal, 2004. Disponível em: <http://www.processrenewal.com/files/Overview Article about BPM .pdf>.
- CERTO, S. C. **Administração Moderna**. Tradução: Maria Lúcia G.L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antônio Dermengi Rios; 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRUZ, T. **Sistemas, métodos & processos**: Administrando organizações por meio de processos de negócios. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**: Como Inovar na Empresa Através da Tecnologia da Informação. 5. ed, Rio de Janeiro, Campus, 1994.
- DEVINE, M.; FILOS, E. **Virtual teams and the organizational grapevine**. In: INTERNATIONAL FEDERATION FOR INFORMATION PROCESSING; WORKING CONFERENCE ON INFRASTRUCTURES FOR VIRTUAL ORGANISATIONS, 2000, Florianópolis. Proceedings. Massachusetts: Kluwer Academic Publishers, 2001.

FERREIRA, G. A. A. **Modelagem com BPMN e UML dos processos de suporte da UNIMED Grande Florianópolis visando sua automatização**. Palhoça: UNISUL, 2008. Trabalho de Conclusão de Curso.

FRANKE, U. J. **The Competence-Based View on the Management of Virtual Web Organizations**. Reino Unido: Cranfield University, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000a

HAMMER, M. **The Superefficient Company**. Harvard Business Review, 2001.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia: Revolucionando a Empresa**. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993

HARRINGTON, J. **Gerenciamento total da Melhoria Contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

JESTON, J.; NELIS, J. **Business Process Management: practical guidelines to successful implementations**. Oxford: Elsevier, 2006.

JONES, G. R. **Teoria das Organizações**. Tradução: Luciane Pauleti e Daniel Vieira; Revisão técnica: Luciana Oranges Cesarino. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KALAKOTA, R. E.; WHINSTON, A. **Frontiers of electronic commerce**. New York: Addison-Wesley, 1996.

LÉVY, P. **O que é virtual**. São Paulo: Editora 34, 1998.

OBJECT MANAGEMENT GROUP. **Business Process Model and Notation (BPMN)**. Versão 1.2. Capturado em <http://www.omg.org>, 2010.

REIS, G. S. **Modelagem de processos de negócios com BPMN - Curso completo**. São Paulo: Editora PortalBPM, 2008.

RICCI, A.; OMICINI, A.; DENTI, E. Virtual enterprises and workflow management as agent coordination issues. **International Journal of Cooperative Information Systems**, v.11, n. 3-4, Sept./Dec. 2002.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SMITH, H; FINGAR, P. **Business Process Management – The Third Wave**. 4. ed. USA: Meghan-Kiffer Press, 2007.

TESSARI, R. **Gestão de processos de negócio: um estudo de caso da BPMN em uma empresa do setor moveleiro**. Caxias do Sul: Universidade de Caxias do Sul, 2008. Dissertação.

TURBAN, E. **Comércio Eletrônico: estratégia e gestão**/ Efraim Turban e David King. Tradução: Arlete Simille Marques; Revisão técnica: Belmiro João, Erico Veras Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

WESKE, M. **Business Process Management**. Berlin: Springer, 2007, 368p.

WHITE, S. A. **Business Process Modeling Notation (BPMN)**. Needham: The Business Process Management Initiative, 2004.