



Horia_Ionescus_Images_CANVA

NOVA CORRIDA PELA EFICIÊNCIA

POR QUE A GESTÃO DE PROCESSOS VOLTA AO CENTRO DA ESTRATÉGIA

A busca por eficiência voltou com força às mesas de decisão das empresas no Brasil. Com a desaceleração nos investimentos, a alta seletividade na alocação de capital e a pressão por entregas mais enxutas, organizações de médio e grande porte têm revisto o papel da gestão de processos na aceleração da competitividade.

Rodrigo Gomes (*)

Dados da McKinsey mostram que, em 2024, mais de 60% dos executivos latino-americanos priorizam iniciativas de produtividade em detrimento de novos projetos de inovação.

Na prática, isso tem significado um retorno estratégico à estrutura: mapear, compreender e padronizar fluxos como etapa fundamental para orientar a adoção de tecnologias com mais precisão e impacto. O que se observa é uma revalorização do operacional como base de sustentação – e não como entrave – à performance sustentável. Ao entender com clareza como os processos funcionam, as empresas criam condições para que as soluções tecnológicas realmente potencializem seus fluxos, promovendo ganhos duradouros em eficiência, escalabilidade e geração de dados consistentes.

O pano de fundo dessa reviravolta é o esgotamento de ciclos anteriores de investimento em tecnologia sem um alicerce processual sólido. Em setores como varejo, indústria, serviços financeiros e logística, gestores relatam que a operação diária passou a depender de fluxos fragmentados, remendos improvisados e conhecimento tácito de equipes.

Um levantamento da Bain & Company, publicado em março de 2024, apontou que 47% das empresas brasileiras afirmam operar com processos “pouco padronizados ou informais”. A consequência disso é previsível: decisões descentralizadas, retrabalho constante e gargalos ocultos, especialmente em áreas como supply chain, atendimento ao cliente e onboarding de novos colaboradores. Em vez de simplesmente investir em novas tecnologias, muitas empresas estão agora desacelerando para revisar a infraestrutura invisível que sustenta ou trava o desempenho, com objetivo de ser mais assertivos na adoção da tecnologia adequada aos seus desafios.

O foco tem se deslocado para o mapeamento de processos ponta a ponta, com especial atenção às interdependências entre áreas, à sobreposição de responsabilidades e ao excesso de pontos manuais em atividades que deveriam ser estruturadas. As áreas de BPM (Business Process Management) estão sendo potencializadas com o objetivo de promover uma visão integrada dos processos de negócio da organização, utilizando notações como o BPMN – ainda amplamente aplicadas e em constante evolução – como suporte à modelagem.

Com a adoção crescente de tecnologias low code, como plataformas BPMS e RPA, as empresas estão reduzindo sua dependência das áreas de TI, o que permite transformar o mapeamento em aplicações práticas de forma mais ágil. A partir dessa estrutura sistematizada e geradora de dados, torna-se possível aplicar técnicas de process mining para visualizar, com granularidade, como os processos realmente fluem, identificar gargalos e implementar melhorias contínuas.

Apesar da retomada do interesse por gestão de processos, os indicadores de maturidade organizacional no Brasil ainda mostram uma



Natali_Mis_CANVA

“Muitas empresas operam com custos ocultos elevados, seja por excesso de retrabalho, lentidão nas entregas ou baixa previsibilidade de resultados

lacuna entre intenção e prática. Um estudo realizado em agosto de 2024 pelo IBGP (Instituto Brasileiro de Governança de Processos) revela que apenas 29% das empresas possuem um modelo estruturado de governança de processos, com definição clara de papéis, metodologias e indicadores. Mais grave: 18% sequer possuem inventário atualizado dos seus processos críticos, operando majoritariamente com fluxos tácitos ou baseados na memória dos times. Em um ambiente volátil, esse nível de informalidade se traduz diretamente em risco operacional — desde erros de compliance até falhas no atendimento ao cliente e na cadeia de suprimentos.

A ausência de processos mapeados, documentados e auditáveis também dificulta o avanço de outras disciplinas essenciais, como segurança da informação, ESG e gestão por indicadores. Sem processos bem definidos, as empresas enfrentam dificuldades para estruturar controles internos, treinar novos colaboradores, monitorar desvios ou mesmo avaliar se os investimentos em tecnologia estão, de fato, gerando retorno.

Como resultado, muitas empresas operam com custos ocultos elevados, seja por excesso de retrabalho, lentidão nas entregas ou baixa previsibilidade de resultados. A “zona cinzenta” entre as áreas, onde ninguém sabe exatamente quem faz o quê, tornou-se um dos principais entraves à performance organizacional.

Fortalecendo as bases da transformação digital

Segundo um relatório da IDC divulgado em junho deste ano, 54% das grandes empresas brasileiras estão realocando parte do orçamento originalmente reservado para novos sistemas para iniciativas de revisão e redesenho de processos. O racional é claro: não se trata de frear a transformação digital, mas de garantir que ela ocorra sobre uma base operacional sólida.

Essa mudança de postura reflete uma maturidade gerencial mais apurada. Em vez de embarcar em projetos de automação ou IA como fim em si mesmos, as empresas estão criando condições para que essas tecnologias de fato entreguem valor. Isso envolve ações como consolidar centros de excelência em processos, definir ownership para cada etapa dos fluxos-chave, criar indicadores de performance operacionais e reforçar o alinhamento entre áreas técnicas e de negócio.

Nesse contexto, ganha protagonismo a adoção de plataformas de automação de processos low code, que permitem estruturar os fluxos de ponta a ponta, criar lógica de negócio de forma parametrizada e sistematizar os dados operacionais. Essa base estruturada é o que viabiliza, na prática, a aplicação de tecnologias como process mining e task mining, que dependem de registros consistentes e integrados para gerar visibilidade sobre a execução real dos processos. Em paralelo, crescem também as plataformas de documentação dinâmica, que facilitam o mapeamento e a atualização contínua dos fluxos conforme a operação evolui.

As plataformas de automação low code ainda permitem que a automação de processos acompanhe a maturidade organizacional de forma incremental. Esse modelo oferece autonomia às áreas de processos, que conseguem evoluir suas iniciativas sem depender diretamente de equipes técnicas ou terceiros, tornando o avanço da eficiência mais ágil e escalável.

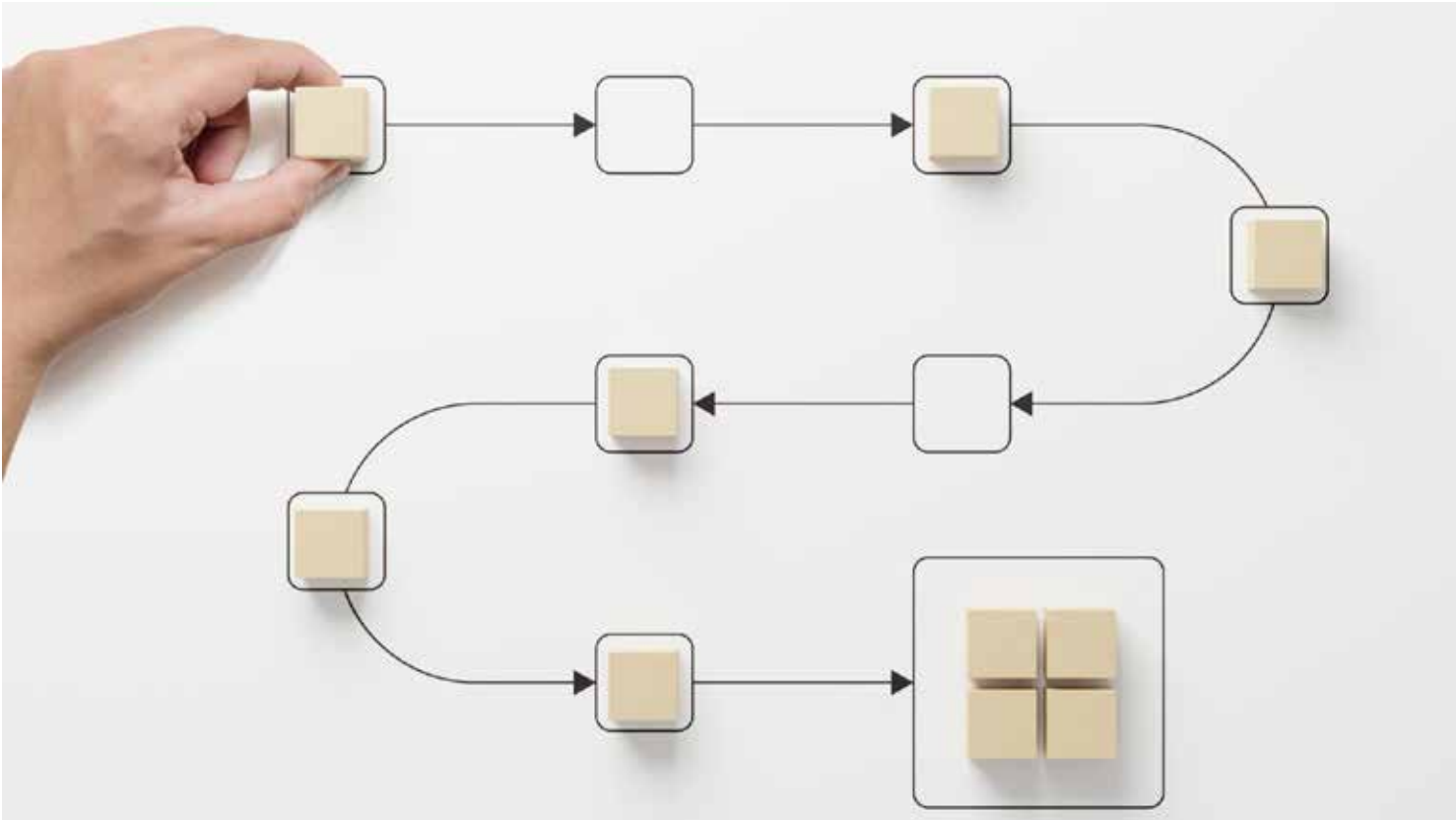
A reestruturação processual também tem servido como instrumento de governança. Em setores regulados, como saúde, energia e financeiro, ter fluxos bem definidos tornou-se condição para cumprir exigências normativas. Em setores altamente competitivos, como varejo e tecnologia, a padronização operacional passou a ser vista como vetor de escalabilidade. O que antes era tratado como “assunto de operação” agora é reconhecido como estratégia de negócio. E isso muda tudo.

Ao reposicionar a gestão de processos no centro das decisões, as empresas brasileiras sinalizam que a próxima fronteira da eficiência não está apenas em novas tecnologias, mas em como a organização trabalha, em sua estrutura invisível, nos seus rituais operacionais e na clareza das responsabilidades. O retorno ao “básico” não é retrocesso, mas uma inflexão de maturidade: entender que não se escala inovação sobre processos caóticos. É preciso arrumar a casa para crescer.

O ponto de virada está justamente em transformar esse olhar estruturante em vantagem competitiva. Empresas que conseguem visualizar seus fluxos ponta a ponta, remover atritos operacionais e estabelecer métricas claras de desempenho não apenas ganham eficiência; ganham agilidade estratégica. Conseguem responder mais rápido ao mercado, adaptar-se a mudanças regulatórias, integrar novos modelos de negócio com menos fricção. Em um cenário cada vez mais orientado por dados, entregas rápidas e responsabilidade financeira, isso não é diferencial, é condição para continuar relevante.

A gestão de processos, portanto, não volta como moda passageira, e sim como linguagem comum entre estratégia, operação e tecnologia. E quem souber tratá-la com a devida importância não apenas corrigirá ineficiências do passado, mas construirá, com solidez, o próximo ciclo de crescimento.

(*) Head da Unidade de Negócios Process Solutions, da Selbetti.



Monter_Zudio_CANVA