



INSTITUTO FEDERAL
Rondônia



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

**CAMPUS PORTO VELHO ZONA NORTE
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO PÚBLICA**

PAULO RICARDO FRANÇA DO NASCIMENTO

**BPM - GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS
NA INTEGRAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Porto Velho/RO
2026

PAULO RICARDO FRANÇA DO NASCIMENTO

**BPM - GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS
NA INTEGRAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Artigo apresentado como requisito parcial para aprovação no Trabalho de Conclusão de Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia. Campus Porto Velho Zona Norte.

Orientador: Dr. Jhordano Malacarne Bravim.

Porto Velho/RO
2026

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Nascimento, Paulo Ricardo França do.
BPM - Gerenciamento de processos de negócios na integração da
transformação digital / Paulo Ricardo França do Nascimento. - Porto
Velho, 2026.
25 f. : il.

Orientador(a): Prof. Dr. Jhordano Malacarne Bravim.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em
Gestão Pública) – Instituto Federal de Educação, Ciência e
Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2026.

1. BPM. 2. transformação Digital. 3. processos. 4. inovação. 5.
gestão empresarial. I. Bravim, Jhordano Malacarne (orient.). II.
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia -
IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Gizele de Melo Viana, CRB-11/914

PAULO RICARDO FRANÇA DO NASCIMENTO

**BPM - GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS
NA INTEGRAÇÃO DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL**

Artigo entregue como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de Tecnólogo, junto ao Curso Superior em Gestão Pública, sob a orientação do professor Dr. Jhordano Malacarne Bravim.

Aprovado em: 25/03/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
gov.br JONIMAR DA SILVA SOUZA
Data: 09/04/2026 11:54:26-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Jonimar da Silva Souza
Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
gov.br LADY DAY PEREIRA DE SOUZA
Data: 08/04/2026 19:05:23-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Lady Day Pereira de Souza
Membro da Banca

Documento assinado digitalmente
gov.br JHORDANO MALACARNE BRAVIM
Data: 07/04/2026 15:41:34-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Jhordano Malacarne Bravim
Presidente da Banca

Porto Velho
2026

BPM - Gerenciamento de Processos de Negócios na Integração da Transformação Digital

Paulo Ricardo França do Nascimento

Jhordano Malacarne Bravim

Resumo: O presente artigo apresenta os resultados de uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, na área tecnológica, com o objetivo de analisar o papel do BPM (Business Process Management – Gerenciamento de Processos de Negócios) na integração da Transformação Digital no contexto organizacional. A pesquisa buscou compreender a aplicabilidade do BPM como metodologia capaz de viabilizar a modernização e a flexibilização de processos em diferentes setores, promovendo melhorias na qualidade, agilidade e eficiência na entrega de produtos e serviços aos consumidores finais. O estudo contemplou três organizações de reconhecimento nacional e internacional: Amazon, Banco Itaú Unibanco e Fundação Getulio Vargas (FGV). Os dados foram obtidos por meio de informações disponíveis em seus sites institucionais, com foco na relação entre os pilares da Transformação Digital e o uso do BPM como estratégia de desenvolvimento organizacional. Os resultados indicam que a integração entre BPM e Transformação Digital tem contribuído de forma positiva nessas organizações, embora ainda existam desafios, como resistência à mudança e limitações financeiras em contextos organizacionais mais tradicionais. Conclui-se que, quando corretamente implementado, o BPM pode contribuir significativamente para a evolução digital e organizacional.

Palavras-chave: BPM; Transformação Digital; Processos; Inovação; Gestão Empresarial.

1. INTRODUÇÃO

O Gerenciamento de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) e a Transformação Digital encontram-se intimamente conectados como temas centrais no cenário contemporâneo das organizações, especialmente diante das constantes mudanças tecnológicas e da crescente competitividade do mercado. A integração entre esses dois conceitos tem se mostrado essencial para a melhoria da eficiência operacional, a inovação organizacional e a capacidade de adaptação das empresas a ambientes cada vez mais dinâmicos e digitalizados. Enquanto o BPM oferece métodos e práticas voltadas à análise, modelagem e melhoria contínua dos processos, a Transformação Digital atua como catalisadora ao incorporar tecnologias digitais capazes de potencializar o desempenho e a entrega de valor ao

cliente. Nesse sentido, a integração entre BPM e Transformação Digital é crucial para que as empresas se tornem mais ágeis, eficientes e orientadas por dados, visto que a implementação eficaz de soluções de BPM, apoiadas por tecnologias digitais, pode representar uma vantagem competitiva significativa, permitindo adaptação rápida às mudanças e aperfeiçoamento contínuo dos processos, com reflexos diretos na satisfação dos clientes e no desempenho organizacional.

Nesse contexto, a Transformação Digital não se restringe à adoção de novas tecnologias, mas envolve mudanças estruturais na forma como as organizações operam, tomam decisões e se relacionam com seus públicos. Conforme destacam Westerman et al. (2014), a transformação digital corresponde ao uso estratégico das tecnologias digitais para melhorar significativamente o desempenho organizacional, promovendo novos modelos operacionais, maior eficiência e inovação contínua. Assim, o alinhamento entre BPM e Transformação Digital torna-se um fator determinante para o sucesso organizacional, uma vez que processos bem estruturados são a base para a implementação eficaz de soluções digitais.

Para esta pesquisa, utiliza-se como contexto as seguintes organizações: Amazon, Banco Itaú Unibanco e Fundação Getulio Vargas (FGV). A escolha delas se dá tanto pela representatividade e diversidade desses casos no cenário nacional e internacional, quanto pela publicação de processos desenvolvidos por elas que envolvem os dois temas.

A Amazon destaca-se como referência global em inovação digital e excelência operacional, utilizando intensivamente o BPM aliado à tecnologia para escalar seus processos e aprimorar a experiência do cliente. O Banco Itaú Unibanco, por sua vez, representa o setor financeiro brasileiro, evidenciando como a Transformação Digital e o BPM são fundamentais para a modernização de serviços, aumento da eficiência e atendimento às novas demandas do mercado. Já a Fundação Getulio Vargas (FGV) insere-se como uma instituição de ensino e pesquisa reconhecida, cujo uso de processos estruturados e soluções digitais contribui para a gestão acadêmica, administrativa e para a disseminação do conhecimento.

Dessa forma, a análise dessas três organizações permite uma compreensão abrangente da aplicação do BPM e da Transformação Digital em diferentes segmentos, evidenciando sua relevância estratégica em distintos contextos organizacionais. Nesse sentido, a transformação digital pode ser compreendida como um elemento central desse processo, uma vez que, conforme afirmam

Westerman et al. (2011, p. 35), “a transformação digital é o processo de integrar tecnologias digitais em todos os aspectos de uma organização, mudando a forma como as empresas operam e entregam valor aos seus clientes”.

Assim, percebe-se que esse movimento vai além da simples adoção de tecnologias, configurando-se como uma mudança estrutural e estratégica, essencial para a competitividade no mercado atual, ao proporcionar maior eficiência, inovação contínua e decisões baseadas em dados. O Business Process Management (BPM) desempenha papel crucial nas organizações ao oferecer a estrutura necessária para modelar, analisar, automatizar e flexibilizar processos antes mesmo da adoção de tecnologias digitais. Essa abordagem sistemática possibilita maior padronização, controle e capacidade de melhoria contínua, facilitando a adaptação rápida às mudanças do mercado e a integração de novas soluções tecnológicas. Nesse sentido, o BPM reúne “métodos, técnicas e ferramentas para descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócio, com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional e permitir que os processos se adaptem às mudanças” (DUMAS et al., 2018, p. 1). Assim, ao estruturar e governar os fluxos de trabalho, o BPM torna as organizações mais ágeis, eficientes e orientadas por dados, consolidando-se como base para o sucesso das iniciativas digitais.

A transformação digital não se limita à modernização dos processos, mas também abrange produtos, serviços e modelos de negócio, promovendo mudanças abrangentes na estrutura organizacional. Nesse sentido, torna-se vital que as organizações se adaptem rapidamente a mudanças disruptivas para manter a competitividade. Entre os principais benefícios observados estão o aumento da produtividade, a melhoria da experiência do cliente e a redução de custos operacionais, resultados decorrentes da digitalização de processos internos e da integração de tecnologias que aceleram tarefas, reduzem desperdícios e aprimoram a qualidade dos serviços. Como afirmam Schallmo e Williams (2018, p. 105), “a transformação digital [...] visa ou a redução de custos [...] ou o aumento da rentabilidade, oferecendo experiências melhores aos consumidores, de modo a conquistar sua preferência em relação aos concorrentes”. Dessa forma, a transformação digital auxilia as empresas a gerenciar suas operações de maneira mais eficiente, conectar áreas organizacionais e adotar metodologias inovadoras, assegurando crescimento sustentável e continuidade dos negócios.

Apesar da ampla relevância atribuída ao BPM e à Transformação Digital no contexto organizacional contemporâneo, ainda se observa, na literatura, uma abordagem frequentemente fragmentada entre esses dois campos. Em muitos estudos, o BPM é tratado predominantemente sob a perspectiva da melhoria e padronização dos processos, enquanto a Transformação Digital aparece associada, sobretudo, à adoção de tecnologias e à inovação organizacional. Contudo, ainda são limitadas as abordagens que aprofundam como essas duas dimensões se articulam de forma integrada, especialmente no que se refere à contribuição do BPM como base estruturante para a implementação da Transformação Digital. Dessa forma, identifica-se uma lacuna teórica na compreensão dessa relação e de seus impactos sobre a eficiência operacional, a gestão dos processos e a experiência do cliente.

Embora o Business Process Management (BPM) e a Transformação Digital sejam temas amplamente discutidos na literatura de forma individual, sua análise integrada no contexto organizacional ainda se apresenta como um campo em consolidação. Estudos recentes indicam que a articulação entre gestão por processos, inovação digital e transformação organizacional vem ganhando relevância, especialmente diante da necessidade de alinhar tecnologia, estratégia e desempenho operacional. No entanto, ainda há espaço para aprofundar a compreensão de como o BPM atua, na prática, como suporte estruturante para a Transformação Digital em diferentes tipos de organizações, o que evidencia a pertinência acadêmica e aplicada deste estudo (AHMAD; VAN LOOY, 2020; CARNOVALE; SANDKUHL; STIRNA, 2024; CARVALHO; GONÇALVES, 2024).

Em um contexto de rápidas mudanças tecnológicas e crescente demanda por eficiência e qualidade nos serviços, as organizações têm buscado integrar a gestão por processos às tecnologias digitais como estratégia para melhorar o desempenho operacional e a geração de valor. Esse cenário contribui para a padronização e a melhoria contínua dos processos, enquanto a Transformação Digital possibilita automação, integração de sistemas e maior foco na experiência do cliente. **Assim, este artigo busca contribuir para a discussão ao analisar como a integração entre BPM e Transformação Digital pode otimizar processos organizacionais, aumentar a eficiência operacional e gerar valor aos clientes, identificando seus principais benefícios e desafios.**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Business Process Management (BPM)

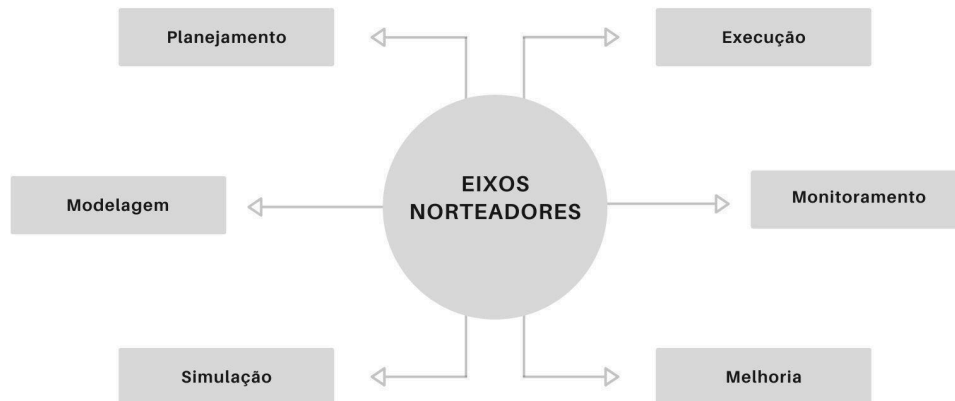
O Gerenciamento de Processos de Negócios (Business Process Management – BPM) configura-se como uma abordagem sistemática voltada à identificação, modelagem, análise, execução, monitoramento e melhoria contínua dos processos organizacionais, com o objetivo de elevar a eficiência operacional, a qualidade dos serviços e a geração de valor ao cliente. De acordo com a Association of Business Process Management Professionals (ABPMP, 2013), o BPM constitui uma disciplina gerencial que integra métodos, técnicas e ferramentas para alinhar processos às estratégias institucionais, promovendo padronização, controle e desempenho sustentável.

As bases conceituais do gerenciamento de processos remontam à Administração Científica de Frederick Taylor, que defendia a racionalização e a padronização do trabalho como meios para ampliar a produtividade (TAYLOR, 1911). Complementarmente, Deming (1982) enfatiza a importância do aperfeiçoamento contínuo ao afirmar que as organizações devem “aperfeiçoar constante e continuamente todo o processo de planejamento, produção e serviços”, evidenciando a necessidade de melhoria sistemática para redução de custos e aumento da qualidade.

A partir do avanço das tecnologias da informação, especialmente nas décadas de 1980 e 1990, o BPM passou a incorporar sistemas de workflow e automação, consolidando-se como suporte tecnológico à gestão integrada de processos. Conforme destacam Dumas et al. (2018, p. 1), o BPM compreende métodos destinados a “descobrir, analisar, redesenhar, executar e monitorar processos de negócio”, permitindo maior agilidade organizacional e adaptação às mudanças do ambiente competitivo. Nesse contexto evolutivo, os sistemas de workflow constituem os precursores diretos das atuais plataformas de gestão de processos (Business Process Management Suites – BPMS), responsáveis pela automação, controle e integração das atividades organizacionais (DUMAS et al., 2018). Elementos conceituais contemplados no BPM CBOK 3.0 (figura 1) e os principais pontos de cada fase são apresentados a seguir:

Figura 1 - Elementos conceituais contemplados no BPM CBOK 3.0

BPM - Business Process Management Gerenciamento de Processos de Negócio



Fonte: CBOK 3.0 – Guia para Gerenciamento de Processos de Negócios (2013).

1. **Planejamento:** Define os objetivos do BPM, identifica os processos a serem melhorados, os recursos necessários e as métricas de sucesso. Essa etapa oferece o direcionamento para as ações de gestão de processos.
2. **Modelagem:** Consiste em desenhar os processos futuros com base nas necessidades identificadas, mapeando como eles interagem e se integram. A modelagem pode passar por ajustes conforme surgem novos desafios.
3. **Simulação:** Testa os processos modelados para verificar o que funcionará ou não, ajustando aspectos como execução, cronograma, responsabilidades e métodos.
4. **Execução:** Coloca em prática os processos planejados, modelados e simulados, implementando mudanças, tecnologias e treinamentos. Uma boa prática é testar as mudanças em uma parte da equipe antes de expandi-las para toda a organização.
5. **Monitoramento:** Acompanha o desempenho dos processos por meio de indicadores definidos, avaliando se os objetivos estão sendo atingidos e se há

necessidade de ajustes ou melhorias.

- 6. Melhoria:** Garante a melhoria contínua dos processos com base na análise dos resultados e das metas alcançadas. Os processos devem ser constantemente avaliados e ajustados conforme as necessidades da empresa ou do mercado.

Essas etapas formam um ciclo constante de aprimoramento para otimizar os processos e garantir que eles estejam alinhados aos objetivos da empresa.

Nesse contexto evolutivo, os sistemas de workflow constituem os precursores diretos das atuais plataformas de gestão de processos (Business Process Management Suites – BPMS), responsáveis pela automação, controle e integração das atividades organizacionais (DUMAS et al., 2018).

2.2 Transformação Digital

A Transformação Digital refere-se à incorporação estratégica de tecnologias digitais nas atividades organizacionais, promovendo mudanças estruturais na forma como as empresas operam, tomam decisões e entregam valor aos clientes. Para Westerman, Bonnet e McAfee (2014), trata-se do uso de tecnologias digitais para melhorar significativamente o desempenho organizacional, viabilizando novos modelos operacionais, inovação contínua e maior eficiência.

Segundo esses autores, a transformação digital pode ser compreendida a partir de nove elementos organizados em três grandes dimensões: experiência do cliente, processos operacionais e modelos de negócio. No âmbito da **experiência do cliente**, destacam-se: (i) a compreensão aprofundada do cliente por meio da análise de dados; (ii) o crescimento da receita a partir de ofertas digitais e personalizadas; e (iii) a transformação dos pontos de contato, com integração de canais físicos e digitais para proporcionar experiências mais consistentes e eficientes.

No que se refere aos **processos operacionais**, os autores apontam: (iv) a digitalização de processos internos com uso de automação e tecnologias inteligentes; (v) a capacitação dos colaboradores por meio de ferramentas digitais que ampliam produtividade e colaboração; e (vi) a gestão de desempenho orientada

por indicadores e dados em tempo real, permitindo maior controle e agilidade na tomada de decisões.

Por fim, na dimensão dos **modelos de negócio**, destacam-se: (vii) a modificação digital do negócio, com redesenho de produtos e serviços; (viii) a criação de novos negócios digitais baseados em plataformas e ecossistemas tecnológicos; e (ix) a ampliação da atuação organizacional por meio da globalização digital, que rompe barreiras geográficas e amplia mercados.

Esse movimento ultrapassa a simples adoção de ferramentas tecnológicas, envolvendo transformações culturais, estratégicas e processuais. Schallmo e Williams (2018, p. 105) destacam que a transformação digital busca simultaneamente a redução de custos e o aumento da rentabilidade por meio de melhores experiências aos consumidores. Dessa forma, a digitalização favorece ganhos de produtividade, integração de sistemas e decisões orientadas por dados.

Nesse cenário de constante inovação, organizações digitalmente maduras tendem a revisar e flexibilizar seus processos, substituindo estruturas rígidas por modelos mais ágeis e adaptáveis. Conforme observam Westerman, Bonnet e McAfee (2014, p. 15), tais organizações “reconfiguram seus processos operacionais para ganhar agilidade, eficiência e melhor experiência do cliente”, evidenciando que a transformação digital está diretamente associada ao redesenho contínuo das operações e à melhoria do desempenho empresarial. Segundo Schwab (2016), a Quarta Revolução Industrial é marcada por transformações tecnológicas rápidas e profundas, que exigem das organizações elevada capacidade de adaptação para manter sua competitividade em um ambiente de constantes mudanças.

2.3 Relação entre BPM e Transformação Digital

A relação entre o Business Process Management (BPM) e a Transformação Digital torna-se cada vez mais evidente no contexto organizacional contemporâneo, uma vez que ambos compartilham o objetivo de promover maior eficiência, agilidade, inovação e geração de valor. Embora possam ser compreendidos como campos distintos, BPM e Transformação Digital apresentam forte complementaridade, especialmente porque a adoção de tecnologias digitais tende a exigir processos organizacionais estruturados, integrados e continuamente aprimorados.

A literatura recente tem reforçado que a relação entre BPM e Transformação Digital não deve ser compreendida apenas como uma associação instrumental entre processos e tecnologia, mas como uma articulação estratégica que envolve inovação, governança, agilidade, integração sistêmica e geração de valor. Revisões sistemáticas e bibliométricas apontam que esse campo vem se expandindo nos últimos anos, mas ainda apresenta lacunas importantes, sobretudo no que se refere à compreensão aplicada de como o BPM sustenta iniciativas de transformação digital em contextos organizacionais diversos. Assim, analisar organizações sob a ótica integrada de BPM e Transformação Digital contribui para ampliar a compreensão teórica e prática sobre essa convergência contemporânea (AHMAD; VAN LOOY, 2020; CARNOVALE; SANDKUHL; STIRNA, 2024; CARVALHO; GONÇALVES, 2024).

Nesse sentido, o BPM pode ser compreendido como uma base gerencial e metodológica essencial para a implementação eficaz da Transformação Digital, ao oferecer mecanismos para mapear, analisar, redesenhar, automatizar e monitorar processos de negócio. Conforme destacam (DUMAS et al., 2018), o BPM reúne métodos e técnicas voltados à melhoria dos processos organizacionais, permitindo maior controle, padronização e adaptabilidade. Dessa forma, sua aplicação contribui para preparar as organizações para a incorporação de soluções digitais de maneira mais estratégica e sustentável.

A Transformação Digital, por sua vez, amplia as possibilidades do BPM ao incorporar tecnologias capazes de potencializar a execução, integração e inteligência dos processos organizacionais. Ferramentas como automação, análise de dados, sistemas integrados, inteligência artificial e plataformas digitais favorecem maior velocidade operacional, melhor tomada de decisão e aprimoramento da experiência do cliente. Nesse contexto, o BPM deixa de ser apenas uma abordagem de melhoria operacional e passa a atuar também como suporte à inovação e à modernização organizacional.

Essa integração torna-se especialmente relevante porque a simples adoção de tecnologias não garante, por si só, melhores resultados organizacionais. Sem processos bem definidos, monitorados e alinhados à estratégia institucional, iniciativas de Transformação Digital podem ocorrer de forma fragmentada, com baixa efetividade e dificuldades de implementação. Assim, a gestão por processos exerce papel fundamental ao estruturar os fluxos de trabalho e criar condições para que a

digitalização ocorra com maior coerência, eficiência e alinhamento aos objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, BPM e Transformação Digital não devem ser tratados como iniciativas isoladas, mas como abordagens complementares que, quando integradas, favorecem a modernização das organizações, a melhoria contínua dos processos e a adaptação às exigências de um ambiente competitivo e digitalizado. Dessa forma, a articulação entre esses dois elementos contribui para a construção de organizações mais ágeis, orientadas por dados, centradas no cliente e preparadas para responder às transformações do mercado.

Neste sentido, apresenta-se no quadro 1 as principais relações entre objetivos da integração entre BPM aplicado à transformação digital, bem como elementos de análise e impactos esperados que foram evidenciados na literatura.

Quadro 1- BPM na Transformação Digital para Inovação e Eficiência Operacional.

Objetivo	Análise	Impactos Esperados	Fonte
Integrar BPM com a Transformação Digital	Focar na gestão, mapeamento e otimização de processos com a metodologia BPM, enquanto a Transformação Digital traz soluções tecnológicas para agilizar esses processos.	Melhorar continuamente os processos, aumentar a adaptabilidade e a inovação, e criar uma base sólida para a competitividade.	Hammer & Champy (1993), Drucker (1999), Westerman et al. (2014)
Mapear completamente os processos	O mapeamento detalhado de processos permite a identificação de gargalos, redundâncias e ineficiências, permitindo uma análise mais precisa do desempenho.	Eliminação de gargalos, redução de custos, aumento da produtividade e maior capacidade de resposta às mudanças.	Hammer & Champy (1993), Deming (1982)
Aumentar a eficiência operacional.	A combinação de BPM e tecnologias digitais possibilita a automatização, análise de dados em tempo real e tomada de decisões mais rápidas.	Aumento da eficiência operacional, redução de falhas e mais controle sobre os processos internos.	Deming (1982), Westerman et al. (2014), Hammer & Champy (1993)
Utilizar BPM e Transformação Digital em conjunto para obter vantagens.	O BPM fornece a estrutura e a visão necessária para transformar os processos de forma estratégica, enquanto a Transformação Digital acelera a implementação e a integração de tecnologias inovadoras.	Aumento da competitividade, redução de custos operacionais, e adaptação mais ágil às mudanças do mercado.	Westerman et al. (2014), Hammer & Champy (1993), Drucker (1999)

Otimizar a experiência do cliente	O uso conjunto de BPM e Transformação Digital permite o aperfeiçoamento da jornada do cliente, personalizando e agilizando a entrega de produtos ou serviços.	Melhoria significativa na experiência do cliente, fidelização e aumento da satisfação do consumidor.	Westerman et al. (2014), Hammer & Champy (1993)
--	---	--	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Em um contexto organizacional mais amplo, tanto o BPM quanto a Transformação Digital apresentam potencial para gerar ganhos expressivos de eficiência, inovação e competitividade quando aplicados de forma planejada e estruturada. Entretanto, a literatura aponta que a implementação dessas abordagens não ocorre sem obstáculos, sendo recorrente a presença de barreiras culturais, técnicas e estratégicas que dificultam sua adoção plena. Entre os principais desafios, destacam-se a resistência à mudança, frequentemente observada em organizações com estruturas tradicionais; a insuficiência de competências digitais especializadas; a dificuldade de integração entre sistemas legados e novas tecnologias; os riscos associados à gestão e à segurança da informação; além da ausência de alinhamento estratégico e das limitações orçamentárias relacionadas aos investimentos necessários (SCHALLMO; WILLIAMS, 2018).

Tais fatores podem gerar insegurança e retardar iniciativas de modernização, especialmente quando a transformação é percebida apenas como custo tecnológico, e não como investimento estratégico. Contudo, evidências indicam que esses entraves tendem a ser mitigados à medida que os benefícios operacionais, estratégicos e financeiros se tornam mais perceptíveis. Conforme argumenta Vial (2019, p. 122), a transformação digital envolve mudanças organizacionais profundas que exigem desenvolvimento de capacidades, revisão de processos e adaptação cultural, sendo esses elementos determinantes para o sucesso das iniciativas digitais. Nesse sentido, a capacitação das equipes, o planejamento estratégico e a gestão orientada por processos tornam-se fatores críticos para reduzir riscos e potencializar resultados.

Dessa forma, observa-se que o BPM e a Transformação Digital não devem ser tratados como iniciativas isoladas, mas como elementos interdependentes no contexto da modernização organizacional. A articulação entre esses dois campos reforça sua relevância para a melhoria do desempenho institucional, a geração de

valor ao cliente e a capacidade de adaptação das organizações em ambientes cada vez mais dinâmicos e digitalizados. Com base nessa perspectiva, torna-se pertinente analisar como essa integração se manifesta em diferentes organizações, a fim de compreender seus impactos, benefícios e desafios na prática.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza descritiva (Creswell, 2010; Yin, 2016), com o objetivo de analisar o papel do Business Process Management (BPM) na integração da Transformação Digital no contexto organizacional, a partir da identificação de como essas práticas são apresentadas, estruturadas e operacionalizadas por organizações reconhecidas como referências em inovação e gestão de processos. Busca-se compreender o fenômeno a partir da interpretação de informações textuais e documentais, priorizando a análise contextual das estratégias e práticas organizacionais, sem a pretensão de mensuração quantitativa ou generalização estatística dos resultados.

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como descritivo, pois visa identificar, organizar e descrever práticas, abordagens e estratégias relacionadas à integração entre BPM e transformação digital, evidenciadas em documentos institucionais e corporativos. Tal delineamento permite sistematizar conhecimentos sobre o tema e compreender como diferentes organizações aplicam metodologias de gestão por processos em conjunto com tecnologias digitais para aprimorar seu desempenho operacional.

3.1 Fontes e procedimentos de coleta de dados

Os dados analisados da pesquisa foram compostos por documentos institucionais oficiais disponibilizados publicamente pelas organizações analisadas, tais como relatórios anuais, relatórios integrados, páginas corporativas e materiais institucionais relacionados à inovação, digitalização e gestão de processos. A adoção desse critério buscou assegurar maior comparabilidade entre os casos, bem como reduzir assimetrias decorrentes do uso de fontes com diferentes níveis de formalidade, intencionalidade comunicacional e profundidade analítica. Assim, priorizou-se a utilização de documentos produzidos pelas próprias organizações, considerados relevantes para a identificação de evidências associadas à Transformação Digital e ao uso do BPM em seus contextos institucionais relacionados a seguir (quadro 2).

Quadro 2 – Documentos utilizados para análise.

Item	Descrição	Tipo	Disponível em	Finalidade analítica
1	A Amazon lança um novo modelo de base de IA para impulsionar sua frota de robôs e implanta seu robô de número 1 milhão	Documento institucional oficial	https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-million-robots-ai-foundation-model	Identificar evidências de uso de inteligência artificial, automação e robótica nos processos operacionais
2	Amazon revela a próxima geração de centros de distribuição, impulsionados por inteligência artificial e com 10 vezes mais robôs	Documento institucional oficial	https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-fulfillment-center-robotics-ai	Analisar práticas de digitalização logística, integração tecnológica e escalabilidade operacional
3	Relatório gerencial 2024 FGV	Relatório institucional oficial	https://portal.fgv.br/relatorio-anual	Identificar evidências de digitalização de processos acadêmicos e administrativos
4	Relatório de Impacto Social / documento institucional complementar	Relatório institucional oficial	https://portal.fgv.br/relatorio-de-impacto-social	Analisar práticas de integração digital, escalabilidade e transformação organizacional no setor educacional
5	Relatório anual 2024 Fundação Itaú Documento institucional	Documento institucional oficial	https://www.itausocial.org.br/wp-content/	Analisar práticas relacionadas à experiência do

	oficial sobre inovação, tecnologia e canais digitais		uploads/2025/05/IS-DIGITAL-2024.pdf	cliente, automação de processos e uso de dados
6	Relatório integrado anual 2023 Itaú Unibanco	Relatório institucional oficial	https://www.fundacaopitaunibanco.com.br/wp-content/uploads/2024/04/FIU_RAI_2023_Publicacao-site-30.04.2024_2.pdf	Identificar evidências de transformação digital, digitalização de serviços e inovação organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor com base em documentos institucionais oficiais (2025).

A utilização de dados públicos justifica-se tanto pela viabilidade metodológica de sua análise no contexto desta pesquisa quanto pela relevância dessas fontes para o objeto investigado, uma vez que tais documentos expressam estratégias, ações e práticas que as próprias organizações reconhecem como representativas de sua atuação em inovação, digitalização e gestão de processos. Dessa forma, constituem materiais pertinentes para a identificação de evidências relacionadas à integração entre BPM e Transformação Digital.

3.2 Critérios de seleção das organizações analisadas

A seleção das organizações ocorreu de forma intencional, orientada pela pertinência das organizações ao alcance do objetivo da pesquisa (CRESWELL, 2010; YIN, 2016). Foram estabelecidos critérios que assegurassem a relevância empírica dos casos investigados, tais como: representatividade no mercado em que atuam; reconhecimento como referência na implementação de práticas de BPM; atuação destacada em iniciativas de transformação digital; e disponibilidade de documentação pública relacionada ao objeto de estudo.

Com base nesses critérios, foram selecionadas três organizações: Amazon, referência global em comércio eletrônico, logística digital e uso intensivo de tecnologia para otimização de processos; Itaú Unibanco, destaque no setor financeiro brasileiro pela modernização de serviços bancários e adoção de soluções digitais voltadas à eficiência operacional e à experiência do cliente; e Fundação Getulio Vargas (FGV), instituição de ensino e pesquisa reconhecida nacionalmente, que incorpora práticas de gestão por processos e soluções digitais em suas atividades acadêmicas e administrativas.

A escolha dessas instituições não teve como finalidade alcançar representatividade estatística, mas selecionar casos exemplares que materializam empiricamente o fenômeno investigado, possibilitando a análise comparativa de diferentes contextos organizacionais — setor privado global, setor financeiro nacional e setor educacional.

3.3 Procedimentos de análise dos dados

A análise foi conduzida a partir da leitura sistemática e interpretativa dos documentos selecionados. Inicialmente, realizou-se uma leitura exploratória para identificar conteúdos relacionados ao BPM e à transformação digital. Em seguida, procedeu-se à leitura analítica, buscando examinar de maneira detalhada as estratégias, práticas, tecnologias e modelos de gestão adotados por cada organização. Os dados quantitativos apresentados, são utilizados exclusivamente com finalidade descritiva e comparativa, a fim de evidenciar recorrências e organizar as categorias identificadas na análise. Não há realização de testes estatísticos, inferências ou modelagens próprias de uma abordagem.

Foram observados, especialmente, os seguintes aspectos: as abordagens empregadas para inovação em processos de negócio; os elementos recorrentes nas estratégias de BPM; as tecnologias utilizadas para digitalização e automação; bem como as convergências, diferenças e particularidades entre os casos analisados. As informações coletadas foram organizadas em categorias analíticas definidas com base nos objetivos da pesquisa e no referencial teórico, permitindo a sistematização, comparação e interpretação dos dados.

Dessa forma, os procedimentos metodológicos adotados possibilitam a construção de evidências qualitativas consistentes, assegurando coerência entre os objetivos do estudo, o referencial teórico e as análises desenvolvidas, além de favorecer a compreensão das contribuições do BPM como suporte estruturante à transformação digital em diferentes contextos organizacionais.

4 RESULTADOS

O uso da tecnologia para melhorar consideravelmente os seus desempenhos no alcance das empresas os autores Westerman, Bonnet e McAfee (2014), citaram 9

elementos para a transformação digital, que por sua vez estão agrupados em três pilares principais dentro das organizações.

- 1. Experiência dos clientes**
- 2. Processos operacionais**
- 3. Modelos de negócios**

Verifica-se que as três organizações apresentam evidências relacionadas aos nove elementos da transformação digital. Contudo, a maturidade digital manifesta-se de forma distinta entre elas, variando quanto à intensidade, integração estratégica e alcance das práticas implementadas.

A Amazon representa um dos exemplos mais emblemáticos dessa convergência, ao articular experiência do cliente, processos operacionais altamente digitalizados e modelos de negócio baseados em plataformas tecnológicas. A empresa utiliza análise intensiva de dados para compreender o comportamento de consumo, oferecer recomendações personalizadas e proporcionar jornadas de compra rápidas e intuitivas, com entregas cada vez mais ágeis. Paralelamente, seus centros logísticos operam com automação, robótica e inteligência artificial para previsão de demanda e otimização de estoques. Essa complexa estrutura é viabilizada pelo BPM, que modela e padroniza fluxos logísticos, integra sistemas, automatiza o atendimento e garante controle de qualidade mesmo em larga escala, permitindo que a organização inove continuamente sem perder eficiência operacional.

No setor financeiro, o Itaú Unibanco também demonstra como o BPM sustenta a transformação digital. O banco investe em canais digitais, como aplicativos móveis, chatbots e autenticação biométrica, proporcionando maior comodidade e personalização aos clientes. Processos como abertura de conta, concessão de crédito e emissão de serviços financeiros tornaram-se majoritariamente digitais e automatizados, apoiados por análises de dados para avaliação de riscos e prevenção de fraudes. Nesse cenário, o BPM é fundamental para mapear jornadas do cliente, redesenhar processos, implementar automação robótica (RPA) e estabelecer governança entre equipes ágeis, além de garantir conformidade regulatória e segurança, aspectos críticos no setor bancário. Assim, a gestão disciplinada de processos possibilita aliar inovação tecnológica à excelência operacional.

De modo semelhante, a Fundação Getúlio Vargas (FGV) evidencia a aplicação do BPM na área educacional. A instituição digitalizou atividades acadêmicas e administrativas, como matrícula, emissão de documentos e acompanhamento do desempenho discente, integrando ambientes virtuais de aprendizagem e sistemas corporativos. A análise de dados permite monitorar engajamento, evasão e resultados educacionais, enquanto novos modelos de ensino, como cursos a distância, trilhas modulares e certificações digitais, ampliam o alcance e a escalabilidade da oferta. O BPM contribui para padronizar fluxos acadêmicos, automatizar rotinas, integrar plataformas e assegurar qualidade e consistência dos serviços, possibilitando rápida adaptação a mudanças tecnológicas ou regulatórias. Dessa forma, a transformação digital ultrapassa a adoção de ferramentas e passa a envolver a reestruturação sistêmica dos processos institucionais.

Em conjunto, esses casos demonstram que a transformação digital efetiva depende de uma base sólida de gerenciamento de processos. O BPM atua como mecanismo estruturante que conecta estratégia, tecnologia e operação, garantindo que a inovação ocorra de maneira coordenada, mensurável e sustentável. Assim, a gestão por processos não apenas viabiliza a digitalização, mas também assegura que ela resulte em maior produtividade, melhor experiência do usuário e vantagem competitiva, reforçando seu papel central na integração da transformação digital nas organizações.

Esse uso do BPM garante que a transformação digital ocorra não apenas na “fachada” (plataformas ou aplicativos), mas também **na estrutura operacional e estratégica** da instituição.

Quadro 3 – Evidências das empresas analisadas quanto à transformação digital realizada.

Elemento	Amazon	Itaú Unibanco	FGV (Educação)
Compreensão do cliente/aluno	Análise de navegação e compras	Dados de comportamento financeiro e digital	Dados de desempenho e engajamento dos alunos
Melhoria da experiência	App rápido, entrega eficiente, personalização	App completo, autenticação biométrica, chatbot	AVA intuitivo, videoaulas, trilhas personalizadas

Relacionamento contínuo	Sugestões, Prime, e-mails personalizados	WhatsApp, notificações push, fidelização	Suporte online, avisos por app, fóruns, tutores
Digitalização de processos	Logística automatizada, robôs nos armazéns	Conta digital, crédito automatizado, boletos online	Matrícula, certificados, serviços acadêmicos online
Trabalho baseado em dados	Previsão de demanda, otimização de estoque	Gestão de risco, detecção de fraude, análise de crédito	Painéis analíticos de desempenho e evasão
Desempenho de funcionários	Operadores com tecnologia, equipes ágeis	Times ágeis, squads com capacitação tecnológica	Professores com formação digital, avaliação automatizada
Modelos digitais	AWS, Kindle, Alexa	Open Finance, investimentos digitais	Cursos EAD, MBAs híbridos, micro certificações
Novas fontes de receita	Assinaturas, dados, marketplace	Produtos digitais, parcerias com fintechs	Cursos por assinatura, consultorias, parcerias com empresas
Ecosistemas digitais	APIs, integrações com plataformas e dispositivos	APIs abertas, parcerias com startups	Coursera, YouTube, integrações com plataformas educacionais
Uso do BPM	Otimiza logística e atendimento	Estrutura e governança para processos ágeis e compliance	Padroniza processos acadêmicos, suporte à escalabilidade digital

Fonte: Amazon (2022); Itaú Unibanco (2020); Itaú Unibanco (2023); FGV (2021).

A partir dos documentos analisados, foi possível identificar diferentes evidências de práticas relacionadas aos pilares da Transformação Digital — experiência do cliente, processos operacionais e modelos de negócio — nas três organizações investigadas. Embora nenhuma delas apresente, de forma explícita e integral, todos os nove elementos propostos por Westerman, Bonnet e McAfee (2014), observam-se indícios consistentes de integração entre iniciativas digitais e práticas de gerenciamento de processos em todos os casos analisados.

De modo geral, a análise comparativa sugere que a Amazon apresenta maior amplitude e integração de práticas digitais, especialmente em razão da forte articulação entre automação, análise de dados, plataformas tecnológicas e

escalabilidade operacional. O Itaú Unibanco, por sua vez, evidencia sólida aplicação da Transformação Digital voltada à experiência do cliente, à automação de serviços financeiros e à governança de processos em um ambiente altamente regulado. Já a FGV destaca-se pela digitalização de serviços acadêmicos e administrativos, bem como pela adoção de modelos educacionais apoiados em plataformas digitais, revelando avanços significativos em seu contexto institucional.

A tabela a seguir apresenta uma síntese comparativa elaborada com base na frequência relativa das evidências identificadas nos documentos analisados, com o objetivo de apoiar a visualização das ênfases observadas em cada organização, sem a pretensão de estabelecer uma mensuração exata de maturidade digital.

Tabela 1 – Comparativo entre as evidências identificadas por pilar.

Pilar	Amazon	Itaú Unibanco	FGV (Educação)
Experiência do cliente	37%	33,3%	29,6%
Processos operacionais	37%	33,3%	29,6%
Modelos de negócio	38,5%	30,8%	30,8%

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A análise comparativa evidencia que, embora as três organizações apresentem práticas alinhadas aos pilares da Transformação Digital, existem diferenças qualitativas relevantes entre elas. A Amazon demonstra maior robustez digital sobretudo pela consolidação de um ecossistema tecnológico amplo, destacando-se a integração de APIs, a atuação em múltiplas plataformas e a diversificação de modelos digitais como AWS, Kindle e Alexa, o que amplia sua capacidade de escalabilidade global. O Itaú Unibanco, por sua vez, evidencia forte estrutura em governança digital e gestão de riscos, com ênfase em detecção de fraudes, análise de crédito baseada em dados e integração com fintechs, características que reforçam sua adaptação ao ambiente regulatório do setor financeiro. Já a FGV apresenta diferencial no uso de plataformas educacionais digitais, como AVA intuitivo, cursos híbridos e parcerias com ambientes como Coursera e YouTube, demonstrando foco na ampliação do acesso e na personalização do ensino. Observa-se, portanto, que, embora todas integrem práticas de BPM à Transformação Digital, cada organização direciona seus esforços

estratégicos conforme seu setor de atuação, evidenciando diferentes níveis de complexidade e ênfases na implementação digital.

Além da análise sob a ótica dos pilares e elementos da Transformação Digital, os resultados também podem ser interpretados à luz das etapas do BPM CBOK 3.0, reforçando a relação entre gestão por processos e inovação tecnológica nas organizações estudadas. Nesse sentido, verifica-se que práticas relacionadas ao planejamento e à modelagem estão presentes na estruturação de jornadas digitais, na organização de fluxos operacionais e na definição de serviços orientados ao cliente. A etapa de execução evidencia-se na automação de processos, integração de sistemas, uso de plataformas digitais e operacionalização de serviços em larga escala. Já o monitoramento manifesta-se de forma expressiva pelo uso de dados, indicadores e painéis analíticos para acompanhamento de desempenho, tomada de decisão e controle de resultados. Por sua vez, a melhoria pode ser observada na adaptação contínua dos processos, produtos e serviços, com foco em eficiência, escalabilidade, inovação e experiência do usuário.

Embora a etapa de simulação não tenha sido identificada de forma explícita nos documentos analisados, entende-se que ela pode estar implicitamente associada aos processos de testes, ajustes e validações que antecedem a implementação de soluções digitais nas organizações. Dessa forma, os achados reforçam que o BPM não atua apenas como ferramenta de organização interna, mas como uma base metodológica estruturante para viabilizar a Transformação Digital de forma coordenada, mensurável e sustentável.

Embora a digitalização e a automação de processos sejam frequentemente associadas à inovação, à eficiência e à melhoria da experiência do cliente, tais transformações também podem produzir efeitos desiguais no ambiente organizacional e social. Enquanto as organizações tendem a ganhar em produtividade, controle e escalabilidade, trabalhadores e determinados perfis de usuários podem enfrentar maiores exigências de adaptação, exclusão digital, perda de mediação humana e intensificação das lógicas de desempenho. Dessa forma, a integração entre BPM e Transformação Digital deve ser analisada não apenas sob a ótica dos ganhos operacionais, mas também em relação às implicações humanas, organizacionais e sociais que acompanham esse processo.

5 CONCLUSÃO

A análise desenvolvida ao longo deste estudo evidenciou que o Business Process Management (BPM) e a Transformação Digital constituem abordagens complementares e interdependentes no contexto organizacional contemporâneo. Enquanto o BPM fornece estrutura metodológica para mapear, padronizar, monitorar e aprimorar continuamente os processos de negócio, a Transformação Digital potencializa tais práticas por meio da incorporação de tecnologias, automação, integração de sistemas e uso estratégico de dados, ampliando a eficiência operacional e a geração de valor ao cliente.

Os resultados obtidos a partir da análise documental das organizações Amazon, Itaú Unibanco e Fundação Getulio Vargas demonstram que a digitalização bem-sucedida não se restringe à adoção de ferramentas tecnológicas isoladas, mas depende de processos previamente estruturados, governança clara e alinhamento estratégico. Em todos os casos observados, o BPM atua como elemento estruturante, possibilitando controle, escalabilidade, padronização e melhoria contínua das operações, aspectos essenciais para sustentar iniciativas de inovação.

A Amazon evidenciou a aplicação do BPM na integração de fluxos logísticos altamente automatizados e orientados por dados, garantindo eficiência e experiência superior ao cliente em larga escala. O Itaú Unibanco destacou-se pela digitalização de serviços financeiros e pela reorganização de jornadas do cliente, sustentadas por automação e gestão disciplinada de processos, assegurando agilidade e conformidade regulatória. Já a Fundação Getulio Vargas demonstrou como a gestão por processos pode apoiar a transformação digital no setor educacional, promovendo escalabilidade acadêmica, padronização administrativa e ampliação do acesso aos serviços educacionais.

Adicionalmente, constatou-se que desafios como resistência cultural, lacunas de competências digitais, integração de sistemas legados e limitações orçamentárias podem dificultar a implementação dessas iniciativas, reforçando a necessidade de planejamento estratégico, capacitação profissional e gestão estruturada das mudanças organizacionais.

Dessa forma, conclui-se que a integração entre BPM e Transformação Digital configura-se como fator crítico de sucesso para organizações que buscam inovação sustentável, competitividade e adaptação contínua às exigências do mercado. A

combinação dessas abordagens permite não apenas modernizar operações, mas transformar estruturalmente a forma como valor é criado e entregue, consolidando o BPM como base essencial para a efetivação de estratégias digitais no cenário contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ABPMP – ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge (BPM CBOK 3.0)**. 3. ed. Chicago: ABPMP, 2013.

AMAZON. **Site oficial**. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DEMING, W. Edwards. **Out of the crisis**. 2. ed. Cambridge: MIT Press, 1988.

DONATO, L. **Transformação digital: definição, importância e os três pilares**. Gestão da Inovação e Estratégia – Blog AEVO, 30 ago. 2023. Disponível em: <https://blog.aevo.com.br/transformacao-digital/>. Acesso em: 30 abr. 2025.

DUMAS, Marlon; LA ROSA, Marcello; MENDLING, Jan; REIJERS, Hajo A. **Fundamentals of business process management**. 2. ed. Berlin: Springer, 2018.

EDUCAUSE. **Artigos sobre ensino híbrido e transformação digital na educação**. Disponível em: <https://www.educause.edu/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

EXAME. **Transformação digital no Itaú**. Publicações de 2020 a 2023. Disponível em: <https://exame.com/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

FGV – FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. **Plano de transformação digital e Educação 4.0**. Disponível em: <https://www.fgv.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

FILADELPHO, P. C. **Conheça a história de Peter Drucker, o “pai” da administração moderna**. Disponível em: <https://investidor10.com.br/conteudo/conheca-a-historia-de-peter-drucker-o-escritor-e-pai-da-administracao-moderna-107672/>. Acesso em: 28 fev. 2025.

GALEOTI, G. **Cultivando a liderança orientada a dados em projetos de TI**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/cultivando-lideran%C3%A7a-orientada-dados-em-projetos-de-ti-galeoti-hugbf>. Acesso em: 28 fev. 2025.

GATES, Bill. **Business @ the speed of thought**. New York: Warner Books, 1999.

HARVARD BUSINESS REVIEW BRASIL. **Como o Itaú aplicou squads e BPM em sua digitalização**. Disponível em: <https://hbrbr.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

ISAACSON, Walter. **Steve Jobs: the exclusive biography**. Leicester: Books Events, 2011.

ITAÚ UNIBANCO. **Relatório integrado anual 2023**. Disponível em: <https://www.itaub.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2025.

LEME, G. **Ciclo BPM: as seis etapas da gestão de processos**. 2023. Disponível em: <https://www.pipefy.com/pt-br/blog/ciclo-bpm/>. Acesso em: 6 mar. 2025.

MCKINSEY & COMPANY. **Artigos e entrevistas sobre inovação e logística digital da Amazon**. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SCHALLMO, Daniel; WILLIAMS, Christopher A. **Digital transformation now!** Ulm: Springer, 2018.

VIAL, Gregory. **Understanding digital transformation: a review and a research agenda**. The Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

WESTERMAN, George; CALMÉJANE, Claire; BONNET, Didier; FERRARIS, Patrick; McAFEE, Andrew. **Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations**. Cambridge: MIT Center for Digital Business; Capgemini Consulting, 2011.

WESTERMAN, George; BONNET, Didier; McAFEE, Andrew. **Leading digital: turning technology into business transformation**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

YIN, Robert K. **Qualitative research from start to finish**. 2. ed. New York: The Guilford Press, 2016.

AHMAD, Tahir; VAN LOOY, Amy. Business process management and digital innovations: a systematic literature review. **Sustainability**, Basel, v. 12, n. 17, p. 6827, 2020. DOI: 10.3390/su12176827. Disponível em: [MDPI Sustainability](https://www.mdpi.com/2076-6460/12/17/6827). Acesso em: 30 mar. 2026.

CARNOVALE, Giuseppe; SANDKUHL, Kurt; STIRNA, Janis. The role of business process management in digital innovation and digital transformation: a systematic literature review. **Procedia Computer Science**, v. 234, p. 829–836, 2024. DOI: 10.1016/j.procs.2024.03.069. Disponível em: [ScienceDirect Procedia Computer Science](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187876662400069). Acesso em: 30 mar. 2026.

MOREIRA, Sérgio Adriany Santos; DALLAVALLE, Silvia. Unlocking the potential of digital innovations on BPM: a bibliometric and systematic literature review. **Business Process Management Journal**, [s. l.], v. 31, n. 4, p. 1246–1273, 2025. DOI: 10.1108/BPMJ-12-2023-0974. Disponível em: [artigo na Emerald](https://www.emerald.com/insight/fulltext.aspx?doi=10.1108/BPMJ-12-2023-0974). Acesso em: 31 mar. 2026.

AMAZON. Amazon launches a new AI foundation model to power its robotic fleet and deploys its 1 millionth robot. **About Amazon**. [S. l.], 30 jun. 2025. Disponível em: [About Amazon](#). Acesso em: 1 abr. 2026.

AMAZON. Amazon unveils the next generation of fulfillment centers powered by AI and 10 times more robotics. **About Amazon**, [S. l.], 18 out. 2023. Disponível em: <https://www.aboutamazon.com/news/operations/amazon-fulfillment-center-robotics-ai>. Acesso em: 1 abr. 2026.