

**O USO DO BPM: MUDANÇAS DE PROCESSO EM UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS**

Victória Fernanda Aparecida Dias Da Hora - Faculdade de Tecnologia de Itaquaquecetuba FATEC

Marco Aurélio Sanches Fittipaldi - Centro Paula Souza

**Resumo**

A C&B sofre continuamente com inúmeros cancelamentos de notas fiscais pois os preços declarados nas notas fiscais estão divergentes do valor negociado. O objetivo deste trabalho é solucionar as divergências e evitar os cancelamentos das notas fiscais. O problema de pesquisa foi como solucionar as divergências dos preços e evitar os cancelamentos das notas fiscais? o problema encontrado impactava o faturamento em R\$ 647.617,68. Quanto ao método foi realizado uma pesquisa ação de natureza aplicada e abordagem qualitativa. Foi iniciada em outubro de 2024 e término no mês de agosto de 2024. Destaca-se que a pesquisadora ocupa o cargo de assistente comercial. Por meio do BPM (Business Process Management), gestão de processos de negócios, alterou-se o processo para solucionar o problema apresentado. Como resultados obteve-se queda de bonificação em 66,66%, o cancelamento de notas fiscais caiu em 86,66%, negociações esquecidas foram reduzidas em 80% por mês e o impacto no faturamento foi de 66,03%. Em grandes organizações tais desacertos podem causar perda de competitividade no mercado

**Palavras-chave:**BPM, processos internos, reestruturação

**Abstract**

C&B continually suffers from numerous cancellations of invoices because the prices declared in the invoices differ from the negotiated value. The objective of this work is to resolve discrepancies and avoid cancellations of invoices. The research problem was how to resolve price discrepancies and avoid cancellations of invoices? the problem encountered impacted revenue by R\$647,617.68. Regarding the method, action research of an applied nature and a qualitative approach was carried out. It began in October 2024 and ended in August 2024. It is noteworthy that the researcher holds the position of commercial assistant. Through BPM (Business Process Management), business process management, the process was changed to solve the problem presented. As a result, bonuses fell by 66.66%, cancellation of invoices fell by 86.66%, forgotten negotiations were reduced by 80% per month and the impact on revenue was 66.03%. In large organizations, such mistakes can cause loss of competitiveness in the market.

**Keywords:** BPM, internal processes, restructuring

# O USO DO BPM: MUDANÇAS DE PROCESSO EM UMA INDÚSTRIA DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS

## 1. Introdução

As empresas passam continuamente por diversos processos de transformações. É possível relacionar as mudanças organizacionais como o resultado de questões culturais, econômicas, políticas ou a própria globalização. É interessante destacar que qualquer mudança organizacional impacta diretamente na queda da produtividade, sendo sempre necessário a readequação dos processos internos (Soares; Menezes; Lacerda, 2016). Para que a organização consiga acompanhar essas transformações de uma forma correta é necessário que os gestores acompanhem de perto os processos pelos quais são responsáveis.

Processo é qualquer sequência de atividades que visam atender um objetivo específico (Pires, 2023). Também pode ser classificado como múltiplas atividades, realizadas numa sequência lógica, que tem como intuito produzir um bem ou serviço, entregando sempre um valor final agregado para um cliente específico (Souza, 2007). Sendo assim, entende-se que os processos são um conjunto de atividades repetidas constantemente e que podem sempre ser melhoradas a fim de alcançar o objetivo final com êxito.

Não importa apenas conhecer os métodos, mas sim, saber fazer uma gestão de processos eficiente, para isso, é possível utilizar o *Business Process Management* (BPM). Isto significa redesenhar e automatizar as tarefas diárias, buscando o aperfeiçoamento dos serviços e fluxos de trabalho de maneira contínua, auxiliando as empresas e tornando-as mais eficientes e produtivas (Gonçalves, 2000).

O BPM é uma metodologia gerencial que ajuda a melhorar os processos organizacionais, tem como objetivo transformar e otimizar os modos de trabalho dentro da organização, aumentando a eficiência e entregando valor ao cliente. A aplicação dessa metodologia tem como finalidade reduzir os gargalos, estruturar e organizar os métodos utilizando a análise e o redesenho dos processos, baseando-se em estratégias e na capacidade da organização (Barbará, 2011).

É composto por seis fases: **planejamento**: nessa etapa é feita a verificação dos pontos de falhas que causam danos na organização (financeiro, imagem, prazos, satisfação de clientes). A **análise** é a segunda fase do BPM, nela são levantados os planos de ação para implantação e resolução dos problemas encontrados na primeira fase. Em seguida, a terceira etapa é o **desenho e modelagem**: em que permite gerar informações sobre o processo atual, como: documentar processos, empregar metodologias, fazer simulações, redesenhos e inovações. **Implementação**: após todas as análises acima, essa fase executa tudo o que foi levantado em prática. **Monitoramento e controle**: essa é uma das etapas mais importantes, pois, nela é observado se o processo que foi implementado está de acordo com o planejado. Caso seja encontrado qualquer erro na parte do monitoramento e controle, essa falha passa pelo estágio do **refinamento**, em que os defeitos são expostos com o objetivo de melhorar ou redesenhar o processo para que saia de acordo com o objetivo inicial (Turra; Juliani; Salla, 2018).

Com isso, esse trabalho se justifica, pois, a empresa desse estudo apresenta falhas contínuas em seu processo, o que tem afetado negativamente a satisfação dos clientes e acarretado prejuízos financeiros para a organização em questão.

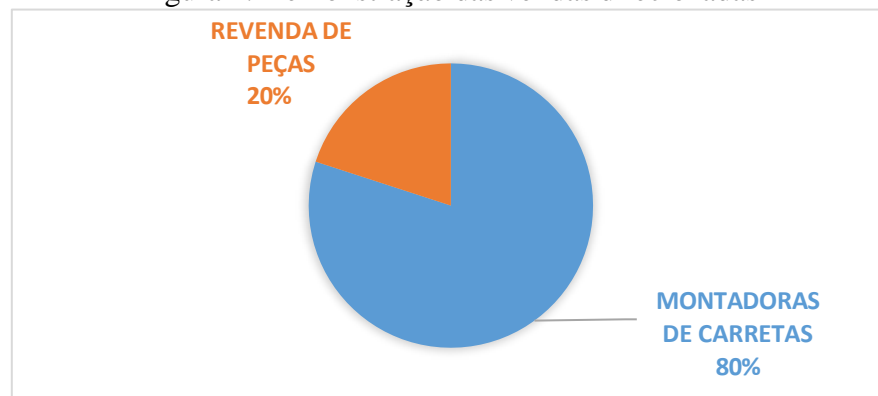
## 2. Contexto investigado

No Brasil existem mais de 1.100 empresas ativas que atuam no segmento de implementos rodoviários. As maiores concorrentes nesse segmento são: Librelato, Pierino Gotti e Guerra (Econodata, 2023).

A indústria, objeto deste artigo tecnológico, receberá o nome fictício de *C&B*, atua no segmento de implementos rodoviários e, atualmente, está localizada no Município de São Paulo. Quanto a seu tamanho, classifica-se como empresa de médio porte por possuir 200 colaboradores (Sebrae, 2013).

As vendas direcionam – se a montadoras de carretas (80%) e revendas de peças de caminhão (20%), conforme gráfico 1, distribuídos nos estados de São Paulo (Guarulhos, Diadema e Ferraz de Vasconcelos) e Rio Grande do Sul (Caxias do Sul, Porto alegre e Santa Catarina).

Figura 1: Demonstração das vendas direcionadas



Fonte: a empresa

Os principais produtos produzidos são: suspensões pneumáticas (70%), eixos auxiliares (20%) e suspensões mecânicas (10%), conforme figuras a seguir.

Figura 2: Suspensão Pneumática



Fonte: a empresa

Figura 3: Eixo auxiliar



Fonte: a empresa

Figura 4: Suspensão Mecânica



Fonte: a empresa

A *C&B* sofre continuamente com inúmeros cancelamentos de notas fiscais. Esses cancelamentos são solicitações feitas pelos clientes com a justificativa de que os preços declarados nas notas fiscais estão divergentes do valor negociado com o representante comercial. Essa ação traz um impacto negativo para a organização, pois, para que o cancelamento das notas fiscais não resulte na perda dos clientes, a empresa emite uma nova nota fiscal com uma porcentagem de bonificação, conforme tabela 1 abaixo.

1- Tabela das notas fiscais canceladas

DIA	MÊS	NF	EMIÇÃO	VALOR TOTAL NF	RECUSA ELETROICA		MOTIVO	DEPARTAMENTO	OBSERVAÇÃO
8	MAIO	NF X	08/05/2023	R\$ 1.000.000,00	SIM	R\$ 30.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 3% COMO BONIFICAÇÃO
13	MAIO	NF X	13/04/2023	R\$ 2.000.000,00	SIM	R\$ 200.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 10% COMO BONIFICAÇÃO
10	MAIO	NF X	10/05/2023	R\$ 550.000,00	SIM	R\$ 27.500,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 5% COMO BONIFICAÇÃO
10	MAIO	NF X	26/05/2023	R\$ 1.200.000,00	SIM	R\$ 36.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 3% COMO BONIFICAÇÃO
26	JUNHO	NF X	19/06/2023	R\$ 1.600.000,00	SIM	R\$ 96.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 6% COMO BONIFICAÇÃO
29	JUNHO	NF X	14/04/2023	R\$ 950.000,00	SOLICITADO	R\$ 85.500,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 9% COMO BONIFICAÇÃO
19	JUNHO	NF X	29/06/2023	R\$ 750.000,00	SIM	R\$ 60.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 8% COMO BONIFICAÇÃO
14	JUNHO	NF X	03/07/2023	R\$ 120.560,00	SIM	R\$ 1.205,60	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 1% COMO BONIFICAÇÃO
29	JUNHO	NF X	13/07/2023	R\$ 650.250,00	SOLICITADO	R\$ 13.005,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 2% COMO BONIFICAÇÃO
3	JULHO	NF X	03/07/2023	R\$ 300.000,00	SOLICITADO	R\$ 12.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 4% COMO BONIFICAÇÃO
13	JULHO	NF X	31/07/2023	R\$ 870.000,00	SOLICITADO	R\$ 8.700,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 1% COMO BONIFICAÇÃO
31	AGOSTO	NF X	02/08/2023	R\$ 320.000,00	SOLICITADO	R\$ 19.200,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 6% COMO BONIFICAÇÃO
2	AGOSTO	NF X	05/08/2023	R\$ 750.236,00	SIM	R\$ 22.507,08	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 3% COMO BONIFICAÇÃO
5	AGOSTO	NF X	06/08/2023	R\$ 900.000,00	SIM	R\$ 36.000,00	PREÇO DIVERGENTE	COMERCIAL	DEIXAR 4% COMO BONIFICAÇÃO

Fonte: a empresa

Analisando a tabela acima, na coluna valor total NF mostra o valor total das notas fiscais em questão, é possível identificar que a empresa contava com um faturamento total de R\$ 11.961.046,00, porém, com todas as divergências de preços e as porcentagens de bonificação que variam de 1% a 10%, o faturamento foi impactando por R\$ 647.617,68 (última coluna), tendo um faturamento líquido de apenas R\$ 11.313.428,32.

Diante desse cenário, surgiu então a seguinte questão: Como solucionar as divergências dos preços e evitar os cancelamentos das notas fiscais?

Para solucionar melhor esse problema, foi realizada uma pesquisa ação, é aquela na qual o pesquisador é participante e está envolvido diretamente no problema tendo como objetivo solucioná-lo (Thiollent, 1988 *apud* Gerhardt, 2009; Silveira, 2009). Classifica-se como uma abordagem qualitativa, pois, ao mesmo tempo que o pesquisador é o sujeito ele é o objeto da pesquisa, assim o enfoque está na interpretação do objeto, considera-se a importância do contexto do objeto de pesquisa e a proximidade do pesquisador em relação ao fenômeno. Quanto a sua natureza, denomina-se como pesquisa aplicada, pois foi elaborada para a resolução de um problema específico (Fonseca, 2002 *apud* Gerhardt, 2009; Silveira, 2009).

Pesquisa iniciada em outubro de 2024 terminando no mês de agosto de 2024, contando com a participação da analista comercial, representante comercial, diretor comercial, assistente comercial e a supervisora de vendas. Destaca-se que a pesquisadora ocupa o cargo de assistente comercial.

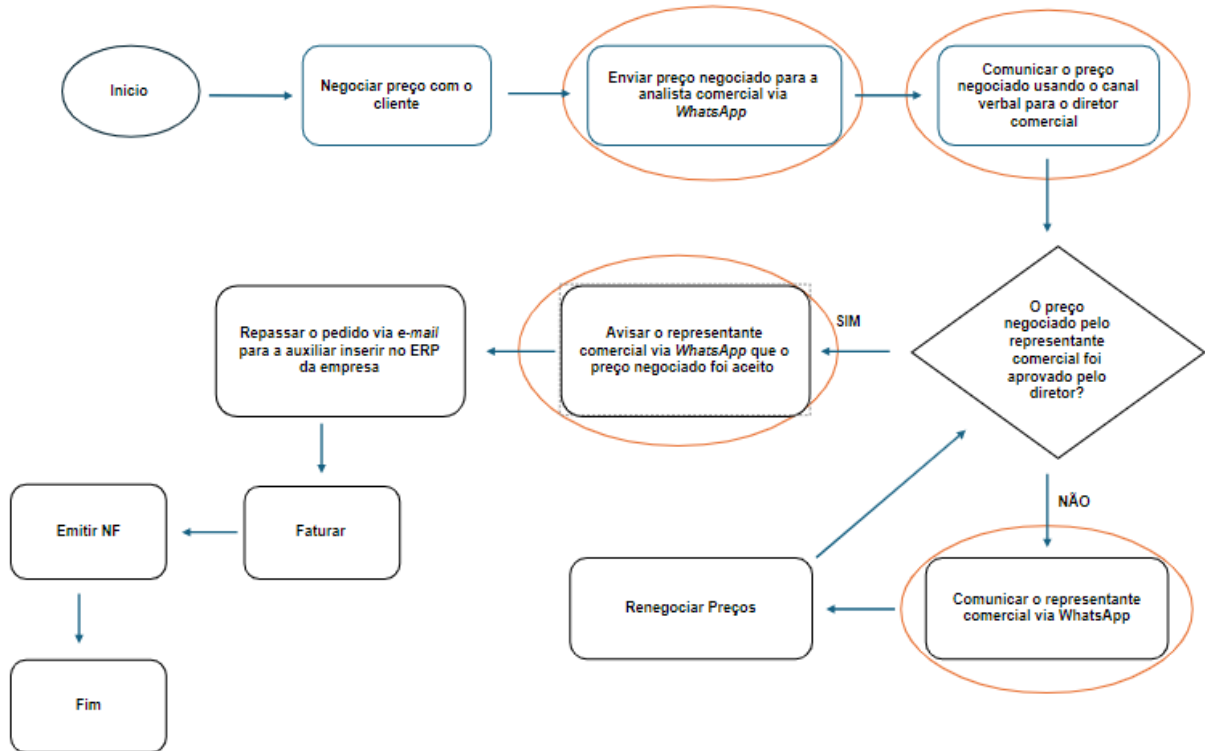
A aplicação do BPM e seus resultados serão apresentados nos próximos itens, juntamente com o resultado e conclusão.

### **3. Diagnóstico da situação-problema**

No início de outubro de 2024, a empresa decidiu aplicar a primeira fase do BPM: o **planejamento**. Conforme escrito acima, essa fase será a responsável por identificar os pontos de falhas do processo produtivo que resultam nos cancelamentos das notas fiscais (Turra; Juliani; Salla, 2018). Para um melhor entendimento dos métodos e localização das fases que resultam nos cancelamentos das notas fiscais, a figura 5 demonstra o mapeamento do processo, desde a inserção do pedido até a emissão da nota fiscal.

As áreas destacadas com as elipses vermelhas representam as possíveis falhas que geram a ineficiência no processo produtivo.

Figura 5. Mapeamento do processo de inserção dos pedidos



Fonte: autoria própria

Observando as etapas de inserção dos pedidos, as possíveis causas que ocasionam a divergência dos preços, seria a falta de documentação das negociações entre a analista comercial e o representante comercial via *e-mail* ou deixar apenas uma analista comercial responsável pelos pedidos de compras e atendimento ao cliente, sendo que apenas a parte de atendimento consome 80% do seu dia. Com base nisso foi aplicado a segunda fase do BPM: **análise** (Turra; Juliani; Salla, 2018), em que foi levantado as possíveis causas dos problemas:

- 1- Enviar preço negociado para a analista comercial via *WhatsApp*: essa segunda fase do processo de negociação de preços era realizada de uma forma informal, pois, o representante comercial negociava um novo valor com o cliente e passava esse preço via *WhatsApp*, descartando uma forma de comunicação mais formal como o *e-mail*.
- 2- Comunicar o preço negociado usando o canal verbal para o diretor comercial: por mais que o representante comercial possa fazer toda negociação de preços sozinho, o resultado dessa negociação precisa passar pela alta direção: o diretor comercial, é por meio dele que a ação do representante comercial é aceita ou não. Essa terceira etapa era realizada de uma forma confusa, o representante comercial passava a proposta pelo *WhatsApp* para a analista, esta mostrava a proposta para o diretor comercial de forma verbal e visual, sem nenhuma formalização, resultando muitas vezes no esquecimento do diretor comercial, pois, ele não sabia realmente se o preço foi aprovado ou não por ele, ou seja, esquecia.
- 3- Avisar o representante comercial via *WhatsApp* que o preço negociado foi aceito: nessa etapa a analista ficava responsável por avisar o representante comercial sobre o *status* da negociação, o que muitas vezes não acontecia, pois, pela alta demanda, ela acabava esquecendo. Isso impactava o fluxo de informações pois o negociador não tinha visão do que tinha sido aceito e do que não tinha sido aceito,

afetando negativamente a etapa abaixo.

- 4- Comunicar o representante comercial via *WhatsApp* que o preço não tinha sido aceito: essa etapa dependia da analista comercial, pois como ela era a responsável por fazer o meio de comunicação entre o representante comercial, se ela esquecesse de avisar que o preço não tinha sido aceito pelo diretor, automaticamente não teria uma nova renegociação, fazendo com o que o cliente ficasse insatisfeito e sem respostas.

Com base nos problemas descritos acima, notas fiscais com valores divergentes eram canceladas, gerando estresse e insatisfação para os clientes. Além de afetar os consumidores, esses cancelamentos impactavam negativamente o faturamento da organização e traziam transtornos para todos os departamentos que faziam parte do processo. Sugerindo para solução o redesenho e modelagem do processo que será descrito ao decorrer dessa pesquisa.

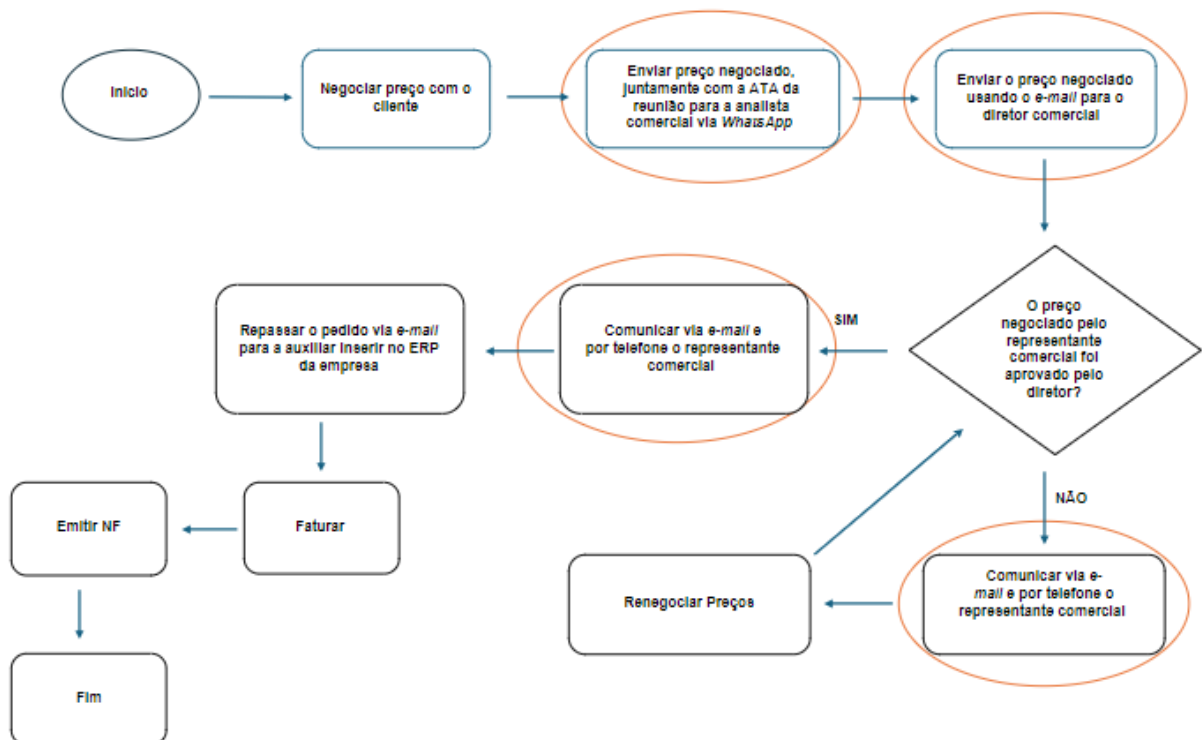
#### 4. Intervenção realizada

Nesta etapa, serão descritos os métodos propostos para a resolução dos problemas detalhados acima, utilizando as fases de desenho e modelagem, implementação e refinamento do BPM (Turra; Juliani; Salla, 2018). Essas intervenções ocorreram em outubro de 2023 a abril de 2024.

##### 4.1. Desenho e modelagem

Essa etapa permite gerar informações sobre o processo atual, como: documentar processos, empregar metodologias, fazer simulações, redesenhos e inovações (Turra; Juliani; Salla, 2018). Foi elaborado o mapeamento com as alterações realizadas para que a falta de comunicação da negociação de preços fosse resolvida, as áreas destacadas em vermelho enfatizam as novas fases dentro do processo, conforme figura 6.

Figura 6 – Mapeamento do novo processo proposto



Fonte: autoria própria

## 4.2. Implementação

Após todas as análises acima, essa fase introduz tudo o que foi levantado em prática (Turra; Juliani; Salla, 2018). Segue abaixo a nova reestruturação descrita detalhadamente:

- 1- Enviar preço negociado, juntamente com a ATA (registro escrito sobre todos os acontecimentos e assuntos de uma reunião) da reunião para a analista comercial via *e-mail*: o representante comercial é o responsável por esta etapa, antes ele enviava o preço negociado para a analista comercial apenas por *WhatsApp*, um canal de comunicação informal e não detalhava o que tinha acontecido na reunião. Nesse caso, era impossível ter documentos formais arquivados sobre as negociações de preços, facilitando o esquecimento da analista. No redesenho do processo, foi proposto que o representante comercial fizesse uma ATA da reunião, e enviasse por *e-mail* detalhadamente os pontos principais da negociação, incluindo o novo preço decidido entre ele (Representante) e o cliente. Assim, ficaria registrado e evitaria o esquecimento de todos os envolvidos, pois estariam todos (diretor, representante, cliente, supervisora e analista) em cópia no *e-mail*, facilitando a repercussão da negociação e evitando que o assunto ficasse focado apenas na analista comercial.
- 2- Enviar o preço negociado usando o *e-mail* para o diretor comercial: a analista comercial era a responsável por essa etapa, ela usava o canal de comunicação verbal para comunicar a negociação de preços com o diretor, muitas vezes o diretor não respondia na hora, esquecia de dar o retorno e ambas as partes deixavam o assunto esquecido, fazendo com que o preço não fosse alterado no sistema. No redesenho do processo, foi proposto que a analista comercial usasse o mesmo *e-mail* da etapa 1 detalhada acima, assim, logo que o diretor respondesse todos teriam ciência da autorização.

Comunicar via *e-mail* e por telefone o representante comercial: O mesmo *e-mail* que deu início a negociação, será o *e-mail* usado para comunicar a decisão do diretor ao representante comercial. Focar toda a negociação em 1 (um) só meio de comunicação facilita o processo, documenta o assunto e todos ficam cientes no mesmo momento. Por mais que o representante comercial estivesse em cópia nesse *e-mail*, foi proposto a analista que ela entrasse em contato com o representante comercial e verificasse se o *e-mail* com a autorização do diretor comercial tinha sido lido por ele ou não. Dependendo da resposta do diretor comercial, outra reunião seria marcada trabalhando em prol da nova negociação (caso o novo preço não fosse aprovado).

## 4.3. Refinamento

Após colocar em prática a fase de usar o *e-mail* como o canal principal de comunicação, notou-se que o representante comercial não tinha tempo suficiente para fazer a ATA da reunião detalhadamente informando o novo preço. Ele não conseguia acompanhar os assuntos por mais que a analista comercial ligasse para fazer essa verificação. O representante comercial deixava para fazer a ATA da reunião quando já estava longe do cliente e muitas vezes esquecia de realizar esse procedimento e de enviar o preço para a analista.

Deste modo, foi reformulado um novo processo, refinamento (Turra; Juliani; Salla, 2018): quando o representante comercial fizesse uma negociação, ele mesmo adicionaria um pedido novo no sistema, na frente do cliente. Ao realizar o *input* no sistema do novo pedido, o time de TI (tecnologia da informação) ativaria um alerta no *e-mail* da supervisora, do diretor comercial, da analista e do próprio representante. Nesse alerta apareceria o número do pedido (para consultas) dando acesso aos dados detalhados da nova negociação.



Ao aparecer esse lembrete, o diretor comercial e a analista comercial já decidiriam no mesmo momento se o preço iria ser aceito ou não, após decisão, é só clicar no botão SIM ou NÃO, conforme figura número 7.

Figura 7 – Alerta de *input* de pedidos

NUMERO DO PEDIDO NOVO	XXXX
MOTIVO DO INPUT	RENEGOCIAÇÃO DE PREÇOS
USUÁRIO RESPONSÁVEL	YYYYYY
PEDIDO ANTIGO VINCULADO	XXXX
<b>ACEITAR O INPUT DO NOVO PEDIDO?</b>	
<b>SIM (PEDIDO ANTIGO SERÁ CANCELADO)</b>	<b>NÃO (USUARIO RESPONSÁVEL SERÁ AVISADO)</b>

Conforme a figura 7, caso o pedido fosse aceito, ele entraria automaticamente no sistema, bloqueando o pedido antigo e começando o novo faturamento a partir da negociação. Se o preço não fosse aceito, o representante seria avisado e poderia fazer uma nova renegociação. Nesse caso, o pedido antigo não é cancelado e continuaria ativo para faturamento.

## 5. Resultados

Após a identificação dos problemas e a aplicação das intervenções, segue resultados obtidos, que representam a fase de monitoramento e medição do BPM (Turra; Juliani; Salla, 2018), conforme tabela 2 abaixo.

Tabela 2 – Demonstrativo dos resultados

PROCESSO PRODUTIVO			
	Antes (2023)	Depois (2024)	Varição
<b>Quantidade de bonificações no mês</b>	15	5	66,66%
<b>Notas fiscais canceladas</b>	15	2	86,66%
<b>Negociações esquecidas (média mês)</b>	20	4	80,00%
<b>Impacto do faturamento</b>	R\$: 647.617,68	R\$: 220.000,00	66,03%

Fonte: dados da pesquisa

Com a reestruturação do processo, a tabela 2 nos mostra um impacto positivo referente aos cancelamentos das notas fiscais e as bonificações que eram ofertadas aos clientes.

No ano de 2023, antes da implementação da nova fase, notou-se que em apenas 1 (um) único mês, ocorriam cerca de 15 bonificações oferecida aos clientes com o intuito de fidelizá-los e consertar os erros. Após a implementação do novo processo, apenas 5 bonificações foram ofertadas, impactando apenas 220.000,00 do faturamento. Em 2023, a média de cancelamento das notas fiscais eram de mais ou menos 15 ao mês, diminuindo para apenas 2 notas fiscais canceladas no ano de 2024. Ressalta-se que o motivo foi o esquecimento de aceitar a renegociação via *e-mail*.

Todas as intervenções realizadas resultaram no bom funcionamento do novo processo impactando positivamente o faturamento mensal da empresa, diminuindo o número de

esquecimentos das negociações e mantendo um histórico formal de toda conversa entre o representante comercial e os clientes.

## 6. Contribuição tecnológica

Por meio do estudo realizado, concluiu-se que o objetivo proposto pelo trabalho foi alcançado, pois as divergências dos preços foram resolvidas e conseqüentemente a diminuição do cancelamento das notas fiscais.

Neste caso, em específico, os problemas verificados no processo impactavam diretamente no faturamento da empresa causando um cancelamento total de R\$: 11.961.046,00 em vendas. A correção do processo melhorou a comunicação entre os atores diminuindo a possibilidade de esquecimentos assim como, as falhas no processo. Em grandes organizações tais desacertos podem representar grandes somas no faturamento e perda de clientes, ocasionando perda de competitividade no mercado.

O problema encontrado também pode ser observado em pequenas empresas as quais, por falta de conhecimento do principal executivo, pode acarretar uma grave crise ou até seu fechamento.

A formalização das tratativas pode melhorar os processos internos e, conseqüentemente, agilizar as negociações entre empresas. Isto contribui para que erros deixem de ocorrer e melhore o relacionamento entre elas, independente de seu porte.

A gestão de processos de negócios é importante dentro de qualquer organização, independente do seu tamanho ou do seu ramo de atuação, pois ajuda a impulsionar a eficiência, a qualidade e a inovação do produto, garantindo ao mesmo tempo a conformidade e a satisfação do cliente (Enap, 2014). Para novos estudos sugere-se um comparativo do processo de vendas entre empresas do mesmo setor de atividade, com diferente tamanho.

## Referências

BARBARÁ, S. **Gestão Por Processos: Fundamentos, Técnicas e Modelos de Implementação**. 2 ed. Rio de Janeiro: *Qualitymark*, 2011

ECONODATA. **Ranking das 500 Maiores Empresas de Implementos Rodoviários no Brasil por faturamento**, 2023. Disponível em:

<<https://www.econodata.com.br/maiores-empresas/todo-brasil/implementos-rodoviaros>>

Acesso em: 01 mar 2024

ENAP. **Gestão de Processos**. 2014. Disponível em:

<[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf)

[%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/2332/1/1.%20Apostila%20-%20M%C3%B3dulo%203%20-%20Gest%C3%A3o%20de%20Processos.pdf)> Acesso em: 22 abr 2024

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Rio Grande do Sul, 2009.

GONÇALVES, J. As Empresas são grandes coleções de processo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 1, 7-19, jan./mar. 2000.

PIRES, C. **Gestão Por Processos Na Prática**. São Paulo, 2023. 168 p.

SEBRAE. **Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados.** 2013. Disponível em: <[https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)> Acesso em: 01 março 2023

SOARES, P.; MENEZES, C.; LACERDA, D. Implantação da mudança organizacional. **Revista base (administração e contabilidade) da UNISINOS**, São Leopoldo, v. 13, n. 4, p. 345-362, 2016. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3372/337249990007/movil/>>. Acesso em: 13 março 2023.

SOUZA, V. **Gestão por Processos:** Implementação em uma empresa do setor ferroviário. Juiz de Fora, 2007. Disponível em: [https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2007\\_3\\_Vanessa.pdf](https://www2.ufjf.br/ep//files/2014/07/2007_3_Vanessa.pdf)> Acesso em: 20 maio 2024.

TURRA, M.; JULIANI, L.; SALLA, N. BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, v. 20, n. 3, p. 46-68, 2018.