



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

MARIA ALINE FERREIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) APLICADO A UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NO ESTADO DA PARAÍBA**

João Pessoa
2022

MARIA ALINE FERREIRA DA SILVA

**GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) APLICADO A UMA
DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NO ESTADO DA PARAÍBA**



Trabalho de conclusão de curso de graduação em Administração, Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Campus João Pessoa, Instituto Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S586g Silva, Maria Aline Ferreira da.

Gestão de processos de negócio (BPM) aplicado a uma distribuidora de alimentos no Estado da Paraíba / Maria Aline Ferreira da Silva. – 2022.

79 f. : il.

TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) - Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022.

Orientação : Prof. D.r Álvaro Cavalcanti de Almeida Filho.

1. Processos de negócios. 2. BP. 3. Verbas *Sell-out*. 4. Gestão de processos de negócios – BPM. 5. Distribuidora de alimentos. I. Título.

CDU 005.83(043)

Lucrecia Camilo de Lima
Bibliotecária - CRB 15/132



PARECER 14/2022 - SAC/DDE/DG/JP/REITORIA/IFPB

Em 1 de julho de 2022.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Maria Aline Ferreira da Silva

Matrícula: 20152460181

Gestão de processos de negócio (BPM) aplicado a uma distribuidora de alimentos no Estado da Paraíba

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado em **28 de junho de 2022**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Resultado: APROVADO

João Pessoa, 30/06/2022.

BANCA EXAMINADORA:

(assinaturas eletrônicas via SUAP)

Dr. Álvaro Cavalcanti de Almeida Filho (IFPB)

Orientador(a)

Dr.^a Maria de Fátima Silva Oliveira (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Dr.^a Raissa de Azevedo Barbosa (IFPB)

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- Álvaro Cavalcanti de Almeida Filho, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 07:58:50.
- Maria de Fatima Silva Oliveira, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 11:16:14.
- Raissa de Azevedo Barbosa, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 01/07/2022 12:21:27.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 30/06/2022. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 310570
Código de Autenticação: 9620613ac3



A

Maria do Socorro, minha mãe, que sempre esteve comigo, incentivando-me a estudar e a buscar a realização dos meus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a DEUS, que tem sido o meu refúgio e fortaleza, pois, foi quem esteve sempre comigo nesta caminhada, trazendo-me paz, tranquilidade e força para que eu chegasse ao final. Obrigado, Senhor!

Agradeço a minha família por me compreender, acolher e apoiar nos momentos difíceis que, incentivando-me, não me permitiram desistir desse sonho.

Agradeço à empresa estudada que, orgulhosamente, faço parte do quadro de colaboradores e que me abriu as portas e oportunizou a realização desse trabalho de conclusão com a disponibilidade de todos os dados necessários.

Agradeço a todos os professores do curso de administração do IFPB, que sempre estiveram dispostos a ajudar e a contribuir para um melhor aprendizado. Graças à tamanha dedicação fizeram-me ser a profissional que hoje sou.

Agradeço, em especial, ao meu professor e orientador, Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho, pelo talento no papel de orientador, pela disponibilidade, sabedoria, orientação, pelos experientes conselhos e pela maestria na arte de ensinar.

Agradeço também ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa, por ter me dado a chance e todas as ferramentas que me permitiram chegar hoje ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

Para todo empreendimento de sucesso,
alguém, algum dia, teve que ter um ato de coragem.

Peter Drucker

SILVA, Maria Aline Ferreira da. **Gestão de processos de negócio (BPM) aplicado a uma distribuidora de alimentos no Estado da Paraíba**. Orientador: Prof. Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho. 2022. 79 f. il. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Campus João Pessoa, Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

RESUMO

O tema *Business Process Management* (BPM) vem se destacando na literatura e na aplicação no meio empresarial para a melhoria contínua de produtos e serviços. Isso tem impactado positivamente o aumento na produtividade das empresas e enfatizado o foco no cliente. Este trabalho objetiva propor um sistema BPM em uma distribuidora de alimentos na Paraíba, com base nos resultados de verbas *sell-out* e faturamento nos anos de 2020 e 2021. Para tanto, foi adotado o método de pesquisa exploratória para o aprofundamento do tema objeto de estudo e para a compreensão da relação entre verbas *sell-out* e faturamento. Ademais, por abordar instrumentos de coleta de dados primários e secundários de uma empresa específica, esta pesquisa tratou-se de um estudo de caso com pesquisa documental à luz das melhores práticas internacionais descritas para o gerenciamento de processos de negócios. Os principais achados da pesquisa evidenciam que a utilização de recursos de verba *sell-out* proporciona negociações de maiores volumes e influenciam diretamente no faturamento total da empresa pesquisada. Após a modelagem do processo de negócio *sell-out*, observou-se que a cada R\$ 1,00 de utilização desse recurso captou-se R\$ 93,46 de faturamento e que há margem significativa de ampliação dos resultados atuais da empresa em mais de 41%, alinhando os processos de negócios de *sell-out* e as metas de vendas entre as equipes de venda.

Palavras-chave: Processos de negócios. BP. Verbas *sell-out*. Gestão de processos de negócios. BPM. Distribuidora de alimentos.

SILVA, Maria Aline Ferreira da. **Business Process Management (BPM) applied to a food distributor in the Paraíba State (PB)**. Advisor: Prof. Dr. Álvaro Cavalcanti de A. Filho. 2022. 79 pp. ill. Completion of course work (Bachelor in Administration) – Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, Campus João Pessoa, Instituto Federal da Paraíba, João Pessoa, 2022.

ABSTRACT

Business Process Management (BPM) theme has been highlighted in the literature and in its application in the business environment for the continuous improvement of products and services. This has positively impacted an increase in the productivity of companies and emphasized customer focus. This study aims to propose a BPM system in a food distributor in Paraíba, based on the results of sell-out and business invoicing in the years 2020 and 2021. For that, the exploratory research method was adopted to deepen the subject object of study and understanding of the relationship between sell-out and business invoicing. Furthermore, as it addresses primary and secondary data collection instruments of a specific company, this research was a case study with documentary research in light of best international practices described for the management of business processes. The research findings show that the sell-out resources provides higher volume negotiations and directly influences the total business invoicing of the studied company. After modeling the sell-out process, it was observed that for every R\$ 1.00 of use of this resource R\$ 93.46 in revenue, and that there is a significant margin for expanding the company's current results by more than 41%, aligning sell-out business processes and sales goals across sales teams.

Keywords: Business processes. BP. Sell-out resources. Business process management. BPM. Food distributor.

LISTA DE FIGURAS

	p.
Figura 01 – Evidências nas literaturas nacional e internacional sobre BPM ...	21
Figura 02 – Evidências sobre a importância do BPM na gestão empresarial .	26
Figura 03 – Evidências sobre a organização orientada por processo e considerações de implementação de um sistema BPM	31
Figura 04 – Evidências das melhores práticas internacionais sobre a gestão de processos de negócios a partir do Guia BPM CBOK	36
Figura 05 – Organograma da empresa NDL	41
Figura 06 – Organograma do setor comercial da empresa NDL	41
Figura 07 – Organograma dos subsetores de vendas da empresa NDL	42
Figura 08 – Fluxograma das etapas de tratamento dos dados da pesquisa ...	46
Figura 09 – Diagrama de Gantt detalhando as atividades e prazos da pesquisa	49
Figura 10 – Fluxograma vertical do BP verba sell-out (As-Is) da empresa NDL	64

LISTA DE TABELAS

	p.
Tabela 01 – Vendas anuais da empresa NDL	53
Tabela 02 – Vendas por equipe da empresa NDL	54
Tabela 03 – Histórico de cobertura de clientes da empresa NDL	55
Tabela 04 – Histórico de cobertura de clientes por equipe da empresa NDL ..	56
Tabela 05 – Matriz GUT das atividades do setor comercial da empresa NDL.	60
Tabela 06 – Ranking das (05) atividades prioritárias do setor comercial da empresa NDL	63
Tabela 07 – Modelagem do BP verba <i>sell-out</i> da empresa NDL (TO-BE)	68
Tabela 08 – Primeira amostra de dados de pagamentos de verba <i>sell-out</i> da empresa NDL	71
Tabela 09 – Segunda amostra de dados de pagamentos de verba <i>sell-out</i> da empresa NDL	72
Tabela 10 – Memória de cálculo do ano de 2020 da empresa NDL	73
Tabela 11 – Memória de cálculo do ano de 2021 da empresa NDL	73

LISTA DE SIGLAS

ABPMP	<i>Association Of Business Process Management Professionals International</i>
AP	Acordo de Pagamento
BP	<i>Business Process</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CND	Coordenador de Negócios de Distribuição
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA	Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
NDL	Nordesa Distribuidora Ltda
PDCA	<i>Plan, Do, Check e Act</i>
POP	Procedimento Operacional Padrão
RH	Recursos Humanos
RPA	Recibo de Pagamento Autônomo
SAP	<i>Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung</i>
SBA	<i>Small Business Administration</i>
SMS	<i>Server Management Studio</i>
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TGS	Teoria Geral dos Sistemas
TI	Tecnologia da Informação
WFM	<i>Workflow Management</i>
SQL	<i>Server Management Studio</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 OBJETIVOS	17
1.2.1 Objetivo Geral do Estudo	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
2 REVISÃO DO ESTADO DA ARTE	19
2.1 PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)	19
2.2 AS EMPRESAS COMO COLEÇÕES DE PROCESSOS	24
2.2.1 Os Processos de Negócios (Business Process – BP) e a Natureza das Operações Organizacionais	24
2.2.2 A Organização por Processo	29
2.3 A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) COMO UMA DISCIPLINA DE GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES	34
3 METODOLOGIA	39
3.1 MÉTODO E TIPO DE PESQUISA	39
3.2 LOCUS DO ESTUDO	40
3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA	43
3.4 COLETA E FONTE DOS DADOS	44
3.4.1 Recorte Temporal	44
3.5 TÉCNICAS ADOTADAS DE ANÁLISE E TRATAMENTOS DOS DADOS DA PESQUISA	45
3.5.1 Estruturação dos Dados	45
3.5.2 Especificação de Softwares	45
3.5.3 Fluxograma das Etapas de Tratamento dos Dados e Modelagem dos Processos de Negócios da NDL	46
3.6 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO SELL-OUT	47
3.7 PROBLEMA DE PESQUISA	48
3.8 HIPÓTESE TRABALHADA	49
3.9 CRONOGRAMA DE ATIVIDADES	49
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 ESTUDO DE CASO	52
4.1.1 Identificação do Contexto Organizacional	52
4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NDL	59
4.2.1 Departamento Comercial	59
4.3 PROCESSO DE NEGÓCIO SELECIONADO PARA MODELAGEM	64

4.3.1 Processo de Negócio (BP) Verba Sell-Out	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
5.1 À Guisa de Conclusão	74
5.2 Recomendações	76
5.3 Limitações	77
REFERÊNCIAS	78

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

No contexto de mudanças de mercado, aumento da competitividade e busca acelerada por melhoria da qualidade e da produtividade, as organizações buscam se adaptar a essa realidade e a utilizar diversas tecnologias existentes para a otimização de desempenho. Nesse caso, a gestão de processos de negócio (BPM) possibilita que as organizações consigam verificar e medir as mudanças ocorridas, a fim de embasar a contínua melhoria nos processos, retroalimentando-os com as ações corretivas necessárias (HORBE *et al.*, 2015).

Seja qual for o tipo de gestão, a literatura sublinha a importância dos processos de negócios, porque são essenciais à operação de qualquer organização e porque são por meio deles que se pode agregar valor a produtos e/ou serviços fornecidos aos clientes (TURRA *et al.*, 2018; ABPMP, 2013; HORBE *et al.*, 2015; SLACK *et al.*, 2006; GONÇALVES, 2000a, 2000b).

Atualmente, observa-se que as empresas são rotuladas entre algumas categorias, mas que essas categorias podem dar a impressão de que uma empresa não é importante quando se trata de micro e pequenas empresas, o que é completamente errôneo (HORBE *et al.*, 2015). No Brasil, essas pessoas jurídicas representam 99,0% dos estabelecimentos; respondem por mais da metade dos empregos em estabelecimentos privados e pagam cerca de 40% da massa salarial do setor privado do país (SEBRAE, 2013). Nos Estados Unidos, esses estabelecimentos representam 99,7% de todos os empregadores; empregam mais da metade dos funcionários do setor privado, além de pagar 44,5% do total dos salários privados dos EUA. Criam de 60% a 80% de todos os novos empregos, segundo dados do relatório do *Small Business Administration* (SBA) (HORBE *et al.*, 2015). Em consequência disso, nota-se o número de patentes geradas por cada

funcionário que é de 13 a 14 vezes mais que os das grandes empresas que geram patentes. Essas empresas desempenham um papel vital na economia nacional e internacional porque, além de estimular o desenvolvimento dos negócios, também podem criar oportunidades e utilizar grande parte da força de trabalho (LEONARDOS, 1984 *apud* HORBE *et al.*, 2015).

Outras preocupações constantes nesse contexto são: a escassez de recursos; a gestão centralizada; o sistema de informação simples; a grande presença de sócios proprietários e familiares como mão-de-obra ocupada; a tendência a riscos calculados e dependência de determinados funcionários (LIMAS, 2009 *apud* HORBE *et al.*, 2015). Frente a essas características, as empresas de pequeno porte encerram suas atividades precocemente.

O estudo de Vieira (2002, *apud* HORBE *et al.*, 2015), aponta vários motivos que levaram ao falecimento dessas empresas: falta de recursos, dificuldade de obtenção de financiamento, falta de mão de obra profissionalizada e mudanças nas políticas econômicas nacionais. No entanto, o autor enfatiza que um dos principais fatores que levam a essa morte é o manejo ineficaz dos processos. A boa gestão é fator decisivo para a sobrevivência e o sucesso dessas empresas. Para tanto, as pequenas empresas precisam desenvolver a capacidade de compreender, orientar e controlar seus processos por meio de ferramentas de gestão adequadas ao seu ambiente organizacional. A aplicação de BPM permite desenhar a atual forma de trabalho, com isso permite também visualizar melhorias possibilitando contínua melhoria nos processos.

Levando-se em consideração esses aspectos, tentar ver as empresas do ponto de vista dos processos, torna-se fundamental para o gerenciamento das atividades da organização, eliminando todas as atividades que não agregam valor, cooperando para a redução de custos de produção, pessoas e despesas. A respeito dessa discussão, o objetivo principal do presente trabalho é propor soluções relacionadas à organização das atividades de uma empresa que atua na distribuição de alimentos e, com base nisso, apresentar sugestões para o aprimoramento da gestão da empresa e redesenho de seus processos. Com efeito, buscou-se mapear o processo para a análise principal e em seguida propor melhorias.

Com base nas melhorias propostas, o processo *sell-out* foi modelado para a otimização dos recursos e com vistas a proporcionar à organização estudada um melhor fluxo de informações após a implantação do sistema de BPM. Ademais,

melhor gestão dos recursos materiais, humanos e financeiros, maior autonomia para as equipes de vendas, menor retrabalho interno, maior grau de padronização e especialização, tempo de execução de certas atividades diminuídas e o controle e registro de informações melhora.

Os achados encontrados, por se tratar de um estudo de caso, apresentam semelhanças com outras organizações que operam no mesmo setor de atividade, entendendo-se que o presente estudo pode também ser utilizado como uma implementação de melhorias nessas empresas.

Para os efeitos da análise desenvolvida neste estudo de caso, importa considerar que este trabalho encontra-se estruturado em cinco seções, incluindo esta introdução, que situa a pesquisa desenvolvida, e as demais a saber: a Seção 2, com a revisão do estado da arte, onde é abordado o BPM do ponto de vista da literatura relevante; a Seção 3, com a metodologia da pesquisa para a obtenção dos resultados e cumprimento dos objetivos; a Seção 4, expondo a análise e discussão dos resultados; e, a Seção 5, contendo as considerações finais, recomendações e limitações da pesquisa.

1.2 OBJETIVOS

Delimita-se, a seguir, o escopo de investigação da presente pesquisa:

1.2.1 Objetivo Geral do Estudo

Estabelecer uma proposta de um sistema de gestão por processos (BPM) em uma distribuidora de alimentos na Paraíba com base nos resultados de verbas *sell-out* nos anos de 2020 e 2021.

1.2.2 Objetivos Específicos

O objetivo geral encontra-se desenvolvido nos seguintes pontos:

1. Mapear os processos de negócios do departamento comercial da empresa NDL;
2. Diagnosticar os resultados das vendas, coberturas de clientes e verba *sell-out* nos anos 2019 a 2021;
3. Modelar o processo de negócio verba *sell-out* para a implantação de um sistema BPM (*Business Process Management*).

2 REVISÃO DO ESTADO DA ARTE

Esta seção apresenta um *overview* da literatura sobre gestão de processos de negócios (BPM), destacando um panorama da produção científica nacional (Item 2.1), uma visão das empresas como coleções de processos (Item 2.2) e o BPM como uma disciplina de gerenciamento nas organizações alinhada aos objetivos estratégicos de uma organização (Item 2.3).

2.1 PANORAMA DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA NACIONAL SOBRE GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS (BPM)

Atualmente, as organizações em todo o mundo buscam cada vez mais estratégias para alcançar o sucesso. Nesse sentido, buscando aprimorar métodos para alcançar os resultados desejados, a aplicação da metodologia *Business Process Management* (BPM) tem como base de definição, segundo Davenport (1994 *apud* TURRA *et al.*, 2018) como um conjunto de atividades organizadas no tempo e no espaço, com início e fim, entrada e saída, visando a criação de produtos para clientes ou mercados.

A filosofia da BPM em uma empresa deve continuar se aprimorando a fim de se adequar às constantes mudanças do mercado, para que ela possa crescer de forma sustentável e com qualidade, se aproximando cada vez mais de um modelo ideal para a organização, pois nenhum modelo reflete de forma exata a realidade da empresa, sendo assim, os modelos que a literatura apresenta serve de maneira orientativa para as pessoas que aplicam o BPM .

De acordo com Turra, Juliani e Salla (2018), ao observar as ideias de escritores literários clássicos e contemporâneos, a compreensão sobre processos é muito semelhante. Todos atribuem grande importância à satisfação do cliente em todo o processo. Ainda segundo Turra, Juliani e Salla (2018), a ABPMP (2013) classificou os processos em três tipos: processos primários, processos de suporte e

processos de gerenciamento. Hierarquicamente, cada tipo possui características distintas que corroboram com a identificação dos processos essenciais e com a aplicação da BPM nas organizações, pois muitos processos são poucos visíveis, o que implica no não reconhecimento dos mesmos. Tendo em vista que há processos que podem ser complexos e envolver mais de um setor da organização, sendo chamados de macroprocessos e podem ter a necessidade de serem divididos em subprocessos que são partes do macroprocesso, composto por “um determinado número de atividades que podem ou não fazer parte de um mesmo setor [...]” (TURRA *et al.*, 2018, p. 49), com objetivo estritamente definido.

Além disso, o estudo de Turra, Juliani e Salla (2018) apresentou as fases de ciclo de vida contínuo proposto por Dumas *et al.* (2013), onde mostra que o ciclo de gestão por processo passa por seis diferentes etapas, essas inspiradas pelas teorias tradicionais da administração, como por exemplo o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check e Act*) de Deming.

A pesquisa analisada delinea-se, no que se refere à sua natureza, como pesquisa bibliométrica, por buscar mapear a produção de artigos científicos brasileiros, ajudando a desvendar e apontar soluções para o tema BPM. De acordo com Araújo (2006 *apud* TURRA *et al.*, 2018), o método bibliométrico busca aplicar técnicas matemáticas e estatísticas para apresentar fatos da literatura e de outros meios de comunicação, tendo como propósito a avaliação objetiva da produção científica.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa atuou na forma exploratória e descritiva, pois o objetivo é compreender as conquistas científicas de BPM no Brasil e descrever suas características. Considerando que a ferramenta de pesquisa utilizada foram artigos científicos como coleta de dados, define-se então que a abordagem utilizada foi a documental.

Como resultado da pesquisa, os autores destacam que a temática BPM é uma abordagem recente entre os pesquisadores brasileiros, fato esse baseado no primeiro artigo publicado no ano de 2006, nos periódicos de níveis Qualis A2, B1, B2, havendo apenas um total de dezesseis publicações identificadas até o mês de abril de 2017, sendo 2012 o ano com o maior número de publicações com quatro e o ano seguinte reduziu a apenas uma publicação, o que indica que não houve um crescimento de publicações de BPM até o final do período estudado.

Um fato interessante comprovado por este estudo é que a maioria dos artigos científicos produzidos são escritos em colaboração entre autores, com no máximo seis e no mínimo um autor, sendo apenas dois artigos produzidos somente por um autor. Embora existam poucos artigos, o estudo mostrou que as publicações se originam de várias regiões do país, ficando apenas o norte do país de fora. Mais da metade dos estudos advém da região sudeste, possuindo 56% das publicações.

Além disso, 69% das publicações são teóricas enquanto 31% são empíricas, demonstrando que os pesquisadores preferem estudar eventos reais das empresas.

Contudo o estudo conclui que, a propagação do tema BPM é bastante inaugural e sem evidências de aumento ordenado, pois existe oscilação nos artigos publicados ao longo do período examinado, com predominância de publicação nas regiões sul e sudeste do país. O tema BPM apresenta grande potencial exploratório para pesquisas e publicações, tendo como base o fato que maioria dos estudos focou na Modelagem de Processos e o BPM possui um amplo leque de direções, pois não se limita a apenas etapas e tarefas a serem executadas.

Figura 01 – Evidências nas literaturas nacional e internacional sobre BPM

Evidência	Estudo	Nota Relevante
O processo empresarial pode ser definido como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada, que gera uma saída de valor para o cliente.	Hammer e Champy (1994, <i>apud</i> Turra <i>et al.</i> , 2018, p. 48)	O processo é como uma linha de produção de um determinado produto, onde cada parte dessa linha é essencial para que o produto final esteja completo e conforme foi planejado.
A forma de pensar das organizações sob a ótica dos processos não é nova, sendo esse paradigma já estudado em décadas passadas por diversos estudiosos, como o engenheiro mecânico Frederick Taylor.	Turra <i>et al.</i> , (2018, p. 49)	Há muitas décadas atrás os processos já se mostravam essenciais dentro das organizações, sendo estudada por vários importantes estudiosos como Frederick Taylor.

BPM pode ser visto como uma evolução conceitual de WFM (*Workflow Management*), em português, Gerenciamento de Fluxo de Trabalho. No entanto, WFM possui foco na automatização dos processos de negócio, já BPM possui uma amplitude maior, abrangendo desde automatização de processos, até análise de operações e organização do trabalho, tendo como objetivo melhorar os negócios operacionais sem necessariamente o uso de novas tecnologias.

Aalst (2013, *apud* Turra *et al.*, 2018, p. 50)

A metodologia BPM trata-se de uma evolução conceitual do Gerenciamento de Fluxo de Trabalho, porém o BPM vai além do foco na automatização, abraçando até a análise de operações e organização do trabalho, sempre com o intuito de melhorar os negócios operacionais com ou sem o uso de novos recursos tecnológicos.

Há a necessidade de estudar não apenas partes e processos isoladamente, é preciso resolver os problemas encontrados na organização e na ordem que os unifica, resultante da interação dinâmica entre as partes, fazendo com que haja um comportamento diferente das partes quando estudado isoladamente e quando tratado no todo.

Bertalanffy (2012, *apud* Turra *et al.*, 2018, p. 51)

Para que haja sinergia em um processo como um todo, é necessário que todas as partes que o compõem sejam estudadas e resolvidas os problemas que forem identificados na organização, assim tomando um comportamento diferente.

A TGS (Teoria Geral dos Sistemas) possibilita um diferencial organizacional que gera vantagens competitivas nos processos interempresariais e também mercadológicos.

Silva, Santos e Konrad (2016, *apud* Turra *et al.*, 2018, p. 51)

Diante de um mercado em constante mudança, as organizações que adotam a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), podem ver esse ponto como diferencial, pois possuem vantagens competitivas em seus processos estruturados e organizados.

BPM é uma especialidade de gestão que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, através do foco nos processos de ponta a ponta.

ABPMP (2013, *apud* Turra *et al.*, 2018, p. 51-52)

Atender as necessidades dos clientes é um dos fatores que garante o sucesso das empresas, BPM corrobora com esse objetivo tendo como foco a melhoria dos processos ponta a ponta, alinhando a expectativa e as necessidades dos clientes.

BPM pode ser definido como a aplicação de diferentes conceitos e teorias voltados a gerenciar melhor os processos organizacionais, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Envolve a percepção de direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução, bem como identificar e implantar tecnologias de apoio, trazendo, dessa forma, para a organização a cultura de prover ganhos de desempenho por meio da melhoria de seus procedimentos, seja de forma radical ou incremental.

Paim *et al.* (2009, *apud* Turra *et al.*, 2018, p. 52)

Independente da organização possuir ou não fins lucrativos, a metodologia BPM traz como um de seus objetivos o melhor gerenciamento dos processos, englobando direcionamento estratégico, proteger e controlar a execução das atividades implementando novas tecnologias se for eficiente para o processo, provendo ganhos de desempenho de maneira exponencial.

O principal papel do BPM é garantir que as várias capacidades desenvolvidas estejam alinhadas entre si e, em conjunto, oferecer um desempenho de processo condizente com objetivos e metas estratégicos estabelecidos.

Brocke e Rosemann (2013, *apud* Turra *et al.*, 2018, p. 53)

Garantir que as capacidades desenvolvidas estejam alinhadas em um conjunto é essencial para um bom funcionamento e condução no alcance das metas definidas pela organização e a metodologia BPM tem esse isso como foco principal.

Fonte: Elaboração própria (2022).

O estudo de Turra *et al.* (2018) concluiu que, embora existam poucos artigos, as publicações são oriundas de diferentes regiões do país, sendo que apenas a região Norte não possui publicações. A região Sudeste concentra o maior número de contribuições acadêmicas sobre o tema, com 56% das publicações. A região Sul ficou em segundo lugar com 25% das publicações, seguida do Centro-Oeste com 13% e do Nordeste com 6%. A concentração da produção de artigos provavelmente reflete a distribuição geográfica das instituições de ensino superior brasileiras.

Além disso, mais da metade dos artigos (56,25%) trata da modelagem de processos, um dos tópicos mais extensos da literatura de BPM. Dois artigos envolvendo ferramentas de BPM foram identificados, e outros tópicos discutidos estavam espalhados e paralelos aos tópicos, mas nem sempre eram questões típicas discutidas na literatura profissional.

Sublinha-se, ainda, que as referências bibliográficas mais recorrentes para a fundamentação dos artigos acerca do tema BPM são artigos internacionais como principal fonte de conteúdo dominante, respondendo por mais da metade dos casos, representado por cerca de 52,3%. A segunda fonte mais utilizada com 150 registros são os livros. Em terceiro, alguns materiais de referência são usados, como manuais, sites, documentos eletrônicos, legislação, etc. Tipos menos comuns de referências são Trabalhos de Conclusão de Curso - TCC, teses e dissertações. Portanto, com base nesses dados, há evidências de que os periódicos brasileiros tendem a citar artigos de periódicos internacionais.

Contudo, considerando a soma de todos os artigos investigados, apenas os autores com 3 citações foram contabilizados. Os principais autores citados na bibliografia são todos pesquisadores especialistas em processos de negócios. Entre as citações estrangeiras, o escritor norte-americano Thomas H. Davenport se destaca e já foi citado 16 vezes. Em seguida, empatados com 14 citações estão o

holandês Wil Vander Aalst e o americano Michael Hammer. Os autores brasileiros mais citados nas referências são a Professora Universitária Silvia Inês Dallavalle de Pádua, com 12 citações, e o Professor Universitário José Ernesto Lima Gonçalves, com 7 citações.

A abordagem desta pesquisa apresenta razões para enfatizar sua importância, que são de natureza científica, social e pessoal. Do ponto de vista científico, esta pesquisa promove o conhecimento do assunto sobre a aplicação de BPM nas empresas privadas e oferece a possibilidade de se tornar referência para próximos trabalhos acadêmicos e/ou aplicações.

2.2 AS EMPRESAS COMO COLEÇÕES DE PROCESSOS

Esta Seção 2.2 encontra-se organizada da seguinte forma: Item 2.2.1, que aborda os Processos de Negócios (*Business Process* – BP) e a natureza das operações organizacionais; e, Item 2.2.2, que versa sobre a organização orientada por processo.

2.2.1 Os Processos de Negócios (*Business Process* – BP) e a Natureza das Operações Organizacionais

Nos últimos anos, o conceito de processo tem sido recorrente em relatos e estudos acerca da administração de empresas, sendo quase inevitável evitar discussões sobre redesenho de processos, organização de processos e gerenciamento de processos (GONÇALVES, 2000a). O conceito de processo é muito presente na tradicional engenharia industrial e em estudos de sistemas sociotécnicos, porém não existe um conceito único o que leva a diferentes compreensões (GONÇALVES, 2000a, p.6).

Para tratar os processos como um fluxo de trabalho com entradas e saídas claramente definidas e tarefas discretas que têm uma sequência e interdependência, são necessários os insumos dos processos, que podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimento

(GONÇALVES, 2000a, p. 7). Considerando isso, Graham e LeBaron (1994 *apud* GONÇALVES, 2000a, p. 7) afirma que, “não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.”

No entanto, um fluxo de trabalho é apenas um tipo de processo de negócios, que pode ser um processo de negócios no qual as atividades são mais dependentes umas das outras e executadas em uma ordem específica, porém, esta definição restrita exclui processos que não começam e terminam claramente ou processos que não estão claramente definidos. Segundo Gonçalves (2000a), às vezes, alguns desses processos têm um impacto maior na própria viabilidade da empresa do que outros, como processos relacionados à sucessão da empresa, desenvolvimento da gestão e avaliação de desempenho dos funcionários.

Os processos de negócios estão relacionados à natureza das operações organizacionais na concepção de Dreyfuss (1996 *apud* GONÇALVES, 2000a) e diferem de uma organização para outra. Eles são suportados por sistemas integrados de gestão.

Ainda segundo Gonçalves (2000a), os processos organizacionais geralmente trazem resultados indetectáveis aos clientes externos, mas são essenciais para uma gestão empresarial eficaz. Geralmente, os processos em uma empresa podem ser internos (começam, executam e finalizam em uma mesma empresa) ou externos. Ademais, os processos podem ser interorganizacionais ou intraorganizacionais (quando envolvem várias empresas diferentes para serem alcançados). Conforme mencionado anteriormente, os processos de negócios também podem ser horizontais e verticais, dependendo de seu posicionamento básico na estrutura organizacional da empresa.

A definição dos processos da empresa é de natureza dinâmica e mudará com o tempo. Gonçalves (2000a) exemplifica que, na medida em que as organizações crescem e precisam se adaptar às mudanças do ambiente, é natural a inclusão de novos componentes e os já existentes precisam ser ajustados a posteriori às novas condições para a melhoria contínua.

O sucesso das empresas japonesas nas décadas de 1980 e 1990 foi em parte devido ao fato de que as empresas japonesas descobriram (ou pelo menos implementaram) o gerenciamento de processos muito antes que as empresas

ocidentais entendessem a que o assunto se referia Davenport (1994 *apud* GONÇALVES, 2000a). A gestão de processos na cultura corporativa japonesa, sublinha Gonçalves (2000a), garantiu que muitas empresas nesse país desenvolvessem repetidamente processos rápidos e eficientes em áreas-chave, tais como, desenvolvimento de produtos, logística, vendas e marketing.

A tecnologia desempenha um papel importante na pesquisa de processos de negócios, afetando como o trabalho é feito e gerenciado, devido o processo seguir uma sequência estrita de atividades, determinada por sua tecnologia única ou lógica de trabalho, podendo ainda o fluxo das atividades em um processo ser linear ou não linear, dependendo da tecnologia utilizada em sua execução. Em um fluxo não linear, as atividades podem ser realizadas em paralelo e não em uma sequência predeterminada, como por exemplo, a fabricação de produtos como bicicletas, camisetas e livros é realizada por processos industriais, que devem ser executados em estrita ordenação.

Por outro lado, pondera o autor Gonçalves (2000a), parte dos resultados insatisfatórios do grande investimento em tecnologia de automação de processos da empresa é que a maior parte do investimento é feito em processos de back-office e funções administrativas, e esses investimentos têm pouco ou nenhum valor para os clientes da empresa. Os possíveis resultados desse investimento nem serão percebidos pelos clientes finais.

Figura 02 – Evidências sobre a importância do BPM na gestão empresarial

Evidência	Estudo	Nota Relevante
<p>O fluxo de trabalho é apenas um dos tipos de processo empresarial, talvez aquele em que as atividades são mais interdependentes e realizadas numa sequência específica. Essa definição estrita deixa de fora processos que não têm início e fim claros ou cujo fluxo não é bem definido. Às vezes, alguns desses processos têm impacto maior que os demais na própria viabilidade da empresa, como aqueles ligados à sucessão na empresa, ao desenvolvimento dos gerentes e à avaliação do desempenho do pessoal.</p>	<p>Gonçalves (2000a, p. 7)</p>	<p>Um dos mais importantes recursos nas organizações de bens e serviços é o recurso humano, pois mesmo existindo uma linha de produção bem definida e/ou processos bem desenhados, é necessário que as pessoas gerenciem as atividades.</p> <p>Pensando nisso, a sucessão dos colaboradores é crucial para que a organização não se torne dependente das pessoas em funções específicas.</p>

Às vezes, é interessante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos.

Harrinton (1991 *apud* Gonçalves, 2000a, p. 10)

Ter o processo principal da organização desenhado com suas etapas bem delineadas é importante para que todos os departamentos envolvidos criem o senso de urgência para aquele processo, pois entendo que na maioria dos casos, tal processo é o que possui maior impacto para a organização, o que não quer dizer, que os processos de apoio não são importantes, pelo contrário. Eles precisam funcionar bem, para que o principal processo seja eficaz em seu resultado.

Os processos organizacionais geralmente produzem resultados imperceptíveis para os clientes externos, mas são essenciais para a gestão efetiva do negócio.

Gonçalves (2000a, p. 11)

Quando se fala em qualidade do bem ou serviço, é o cliente externo que define o patamar alcançado, porém, o mesmo não vê o processo que ocorreu para a produção do bem ou serviço.

Para que o bem e/ou serviço mantenha qualidade linear em todos os resultados é necessário que cada etapa do processo seja executada sem variabilidade, isso irá garantir que a opinião dos clientes externos não tenha discrepâncias devido cada produto ou serviço tenha características tão diferentes.

Afirma que, com relação à capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente, ou de suporte, que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

Martin *et al.* (1996 *apud* Gonçalves, 2000a, p. 12)

Como citado em comentário anterior, os clientes externos não têm acesso ao processo do bem e/ou serviço, porém são os processos primários que impactam diretamente no produto final, pois esses são os processos diretamente ligados à produção.

A definição dos processos básicos é essencial para algumas estratégias de aperfeiçoamento do funcionamento das empresas, já que grupos serão alocados a eles, tanto para execução como para gestão. Os times horizontais, por exemplo, são criados a partir de unidades que naturalmente se aproximam para completar uma parte do trabalho a ser feito ou um processo dentro da empresa.

Graham (1994 *apud* Gonçalves, 2000a, p. 14)

Possuir processos básicos desenhados, garante que todos os envolvidos saibam seu lugar e responsabilidade dentro do contexto geral, além de permitir uma visualização do todo.

Essa visualização suporta tomadas de decisões estratégicas, como enxugar ou expandir a cadeia produtiva, analisando a importância e impacto de cada unidade e em que hierarquia as mesmas estão.

<p>A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas, praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócios. Afinal, as empresas convencionais sempre foram voltadas para si mesmas, projetadas em função de uma visão que privilegiava a sua própria realidade interna.</p>	<p>Gonçalves (2000a, p. 15)</p>	<p>Com a constante mudança do mercado e a entrada cada vez mais rápida de novos concorrentes, faz com que as organizações busquem diferenciais para obter a fidelidade do cliente final.</p> <p>Quando se tem essa mudança de visão, é necessário também ter mudanças nos processos, pois passa a buscar o que é melhor na visão do consumidor final.</p>
<p>Afirma que a prioridade dos processos para as empresas pode ser avaliada por meio de sua saliência (relativa importância para a empresa) e por seu valor (o valor econômico que ele gera).</p>	<p>Gonçalves (2000a, p. 16)</p>	<p>Para as empresas que estão iniciando na BPM, precisam nortear os passos para implementação desses processos.</p> <p>Priorizar o principal processo da organização é uma maneira inteligente para buscar rapidamente algum resultado, para isso a literatura ensina que é possível avaliar os processos por sua importância e valor econômico, assim identificando que processo deve ser atacado primeiro.</p>
<p>A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicionais em pelo menos três pontos: emprega objetivos externos; os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo; e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.</p>	<p>Stewart (1992 <i>apud</i> Gonçalves, 2000a, p. 17)</p>	<p>A gestão por processo traz a proposta de comunicação e resultados rápidos, para isso mudanças são essenciais, como: comunicação direta com as diversas hierarquias, postos de trabalho próximos, garante agilidade no entendimento e nas informações.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em virtude dos fatos mencionados, o presente artigo conclui que muitas empresas trabalham muito para melhorar seus processos, mas não significa que tenham se centrado nas atividades que compõem os processos ou que estejam fazendo as coisas da melhor maneira possível. Isso não significa também que estão obtendo os melhores resultados ou que estão concentrando seus recursos e energia no cliente final. O autor Gonçalves (2000a, p.18-19) destaca que:

A importância do emprego do conceito de processo aumenta à medida que as empresas trabalham com conteúdo cada vez mais intelectual, oferecendo produtos cada vez mais ricos em valores intangíveis. É maior ainda nas empresas de conteúdo puramente intelectual. As técnicas e práticas de gestão empresarial deverão se adequar às organizações que estão se

estruturando por processos. Hoje, há uma tendência em se focalizar nas atividades e habilidades individuais, com a conseqüente perda da visão de processo e das habilidades de equipe. Os modelos de monitoração do desempenho das empresas deverão ser redesenhados para que possam ser úteis na gestão dessas empresas. (GONÇALVES, 2000a, p.18-19).

Com efeito, a falta de uma compreensão clara do conceito de processo e a única aplicação pontual do conceito na gestão da empresa, pode explicar algumas das limitações das empresas na obtenção de resultados mais significativos. Ainda há muito trabalho a ser feito na aplicação dos conceitos de processos de negócios à empresa. O entendimento de como a organização funciona é muito limitado e ainda há muito trabalho a ser feito para melhorá-lo.

A abordagem deste artigo apresenta razões para enfatizar sua importância, que são de natureza científica e sociotécnica. Do ponto de vista científico, esta pesquisa promove o conhecimento do assunto sobre a gestão de processos nas empresas e oferece caminhos de aplicação da tecnologia como um elo fundamental entre pessoas, processos e performance.

2.2.2 A Organização por Processo

Segundo Dreyfuss (1996 *apud* GONÇALVES, 2000b), o conceito de processo não é novo na gestão empresarial, mas é um novo entendimento de que as empresas precisam se concentrar no que pode ser feito para atender com excelência os clientes externos. Identificar o processo e passar para as pessoas que é uma forma típica de fazer trabalho é crucial para definir a forma básica de organizar-se, pois muitos processos na empresa são repetitivos e geralmente envolvem a maioria das pessoas da organização. Por mais que o assunto processos não seja um assunto novo, não existe um conceito claro, o que dificulta as empresas que desejam se organizar de acordo com os seus processos. Uma parte dessas empresas não tem certeza de sua decisão de se organizar por processo por não existir um passo a passo, de como podem implementar e acabam desistindo da ideia.

Gonçalves (2000b) cita um caso real onde expõe as dificuldades que as pessoas têm de enxergar os principais processos das empresas. O caso estudado por Gonçalves (2000b), foi em uma empresa industrial paulista fabricante de fios e

malhas de algodão chamada Belofio que levou 15 dias para entender seu principal processo. Rapidamente eles identificaram o processo fabril que é a fabricação dos fios e malhas, porém eles não compreenderam a priori, que o processo principal é o atendimento dos pedidos dos clientes.

Nas palavras de Gonçalves (2000b), os processos podem ser divididos em macroprocessos que engloba subprocessos, e a agregação dessas atividades vai ser norteadas pelo tipo de análise que se pretende realizar. Essa hierarquia que a divisão causa, é importante para a identificação dos processos principais e para uma análise estruturada da empresa.

É preciso pontuar de início que é o cliente quem gera a renda de toda a empresa, por isso se faz necessário situar o cliente final como foco, pois são neles que se inicia e finaliza o principal processo. Considerando isso o processo se debruça como uma linha de atividades que inicia com a necessidade exata do cliente e finaliza com o mesmo adquirindo o que desejou. Entretanto, Gonçalves (2000b) relata que as atuais empresas possuem um bloqueio que os impedem de ter como objetivo a agregação de valor, de maneira rápida e a um custo baixo.

Outro fator existente para que a organização por processo seja efetiva, é que “as pessoas precisam aprender a compreender o negócio, a assumir mais responsabilidades e a trabalhar em equipe” (HAMMER, 1998 *apud* GONÇALVES, 2000b, p. 10).

Por outro lado, Gonçalves (2000b) afirma que podemos dizer que as expectativas do cliente se baseiam em ideias simples. Podemos citar a avaliação criteriosa onde o cliente compara o valor que pagou pelo produto ou serviço, sem levar em consideração fatores internos da empresa que os colaboradores podem até valorizar e ressaltando ainda que em pouquíssimas exceções, os clientes não se interessam pelos detalhes de como a empresa produz os produtos que oferecem e, claro, não comprarão para melhorar os resultados da empresa.

Figura 03 – Evidências sobre a organização orientada por processo e considerações de implementação de um sistema BPM

Evidência	Estudo	Nota Relevante
<p>As empresas convencionais foram projetadas em função de uma visão voltada para a sua própria realidade interna, sendo centradas em si mesmas. A implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio. A adoção de uma estrutura baseada nos processos significa, em geral, dar menos ênfase à estrutura funcional da empresa e, na prática, exige o emprego de outros modelos organizacionais e de negócios.</p>	<p>Davenport (1994 <i>apud</i> Gonçalves, 2000b, p. 10) e Gonçalves (1998 <i>apud</i> Gonçalves, 2000b, p. 10)</p>	<p>O autor explana que por mais que a gestão por processos seja um modelo de muitos benefícios para a organização, a implementação desse modelo exige grandes mudanças na estrutura organizacional da empresa. Adotar uma nova estrutura exige esforço da organização e das pessoas que fazem parte dos processos.</p>
<p>A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalhem de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado a tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer um trabalho melhor.</p>	<p>Gonçalves (2000b, p. 11)</p>	<p>Equipes que possuem objetivos em comum criam um ambiente de cooperação e valorização, o que conseqüentemente desperta a responsabilidade individual dos colaboradores, pois sentem-se parte fundamental no processo.</p>
<p>Existem vários estágios na evolução de uma empresa em direção à organização por processos. Cada empresa atualmente se encontra em algum desses estágios e pode decidir passar para outro estágio que seja mais adequado às suas operações e perspectivas.</p>	<p>Gonçalves (2000b, p. 13)</p>	<p>Quando se fala em gestão por processo, imagina-se apenas um modelo engessado, nos quais todos os documentos, processos, atividades serão padronizados e não poderá sair daquele manual pré-estabelecido, porém esse artigo exemplifica através de um quadro que existe estágios na gestão por processo e que mudar ou não de estágio, ficará a critério da análise e decisão dos envolvidos.</p>
<p>Nas organizações tradicionais, os processos são ignorados. Elas baseiam-se no fato de que os funcionários têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos gerentes. Os funcionários realizam uma tarefa comandados por seus chefes. São empresas que ainda precisam passar por uma etapa de conscientização a respeito do assunto.</p>	<p>Hammer (1998 <i>apud</i> Gonçalves, 2000b, p. 13)</p>	<p>Considerando a afirmação do autor, a implementação de um modelo de gestão por processo não se limita unicamente à parte processual, mas se estende à cultura organizacional da empresa. Se os colaboradores não criam senso de responsabilidade e ampliam suas visões para olhar o processo no todo, a gestão por processo pode não ser eficaz para esses casos.</p>

<p>Exatamente pelo fato de as organizações por processos exigirem que as pessoas trabalhem de maneira tão diferente, é frequente perceber que faltam as ferramentas e os modelos sociais, psicológicos e humanos para ajustar os grupos internos às novas condições.</p>	<p>Gonçalves (2000b, p. 16)</p>	<p>Nas empresas por processo, as exigências podem ser mais elevadas pelo fato do nível de eficiência ser mais alto. Isso faz necessário utilizar ferramentas e modelos para melhorar continuamente a interação entre as equipes.</p>
<p>Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto (ou pelo menos implementado) o gerenciamento de processos muito antes de as empresas ocidentais entenderem a que o assunto se referia.</p>	<p>Davenport (1994 <i>apud</i> Gonçalves, 2000b, p. 17)</p>	<p>Com a organização dos processos, a empresa está mais preparada para receber mudanças que ocorrem continuamente no mercado externo, nesse sentido as empresas japonesas saíram na frente, pois perante as mudanças do mercado se mantiveram em ritmo mesmo absorvendo os nossos processos necessários.</p>
<p>Outras estão passando a utilizar sistemas de gestão informatizados integrados, que pressupõem que a empresa esteja organizada por processos de acordo com um padrão que apenas uma minoria adota atualmente. Muitas dessas empresas vão logo descobrir que não estão minimamente estruturadas para tirarem proveito desses sistemas.</p>	<p>Gonçalves (2000b, p. 17)</p>	<p>Adotar um sistema sem que haja uma organização das atividades, pode sobrecarregar alguns colaboradores no qual terão que continuar realizando as atividades rotineiras, além da implementação do novo sistema.</p> <p>Aos que não estão diretamente envolvidos nas atividades com pouco tempo viram que a aquisição de um novo sistema que tinha o objetivo de organizar os processos, na verdade se torna uma nova despesa, pois não traz a eficiência desejada.</p>
<p>Os processos são a fonte das competências “específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter a estratégia, os produtos, a estrutura e a indústria. Os processos não criam apenas as eficiências de hoje, mas também garantem o futuro por meio de habilidades que se aplicam aos novos produtos.</p>	<p>Keen (1997 <i>apud</i> Gonçalves, 2000b, p. 17)</p>	<p>O autor enfatiza os processos como um diferencial de mercado para as organizações, motivo pelo qual as organizações que são geridas por processo estão preparadas para o futuro em um mercado de constantes mudanças.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

Em vista dos argumentos apresentados, Gonçalves (2000b) conclui que muitas empresas ainda não se despertaram que a maneira pela qual as grandes empresas estão organizadas favorecem o seu sucesso. Por não visualizarem esse fato, não se preparam para uma implementação da gestão por processo, embora

pudessem conseguir também grandes resultados, conforme o autor Gonçalves (2000b, p.19) destaca:

De modo geral, o futuro vai pertencer às empresas que consigam explorar o potencial da centralização das prioridades, das ações e dos recursos nos seus processos essenciais. As empresas do futuro deixarão de enxergar processos apenas na área industrial, serão organizadas em torno de seus processos não fabris essenciais e centrarão seus esforços em seus clientes (GONÇALVES, 1997b, *apud* GONÇALVES, 2000b). Para isso, deverão decidir por um modelo de organização por processos e tomar as providências para passar da sua estrutura atual para aquela que dará melhores resultados para a sua operação. (GONÇALVES, 2000b, p.19).

A abordagem deste artigo, apresenta razões para enfatizar sua importância, que são de natureza científica e sociotécnica. Do ponto de vista científico, esta pesquisa promove o conhecimento do assunto sobre a gestão de processos nas empresas e oferece caminhos de implementação da gestão por processo para aumentar seus resultados e performance. No que diz respeito à perspectiva sociotécnica, esta pesquisa aborda as inter-relações dos aspectos sociais e tecnológicos das organizações, com foco na obtenção da excelência no desempenho técnico e na qualidade das tarefas desempenhadas pelas pessoas da organização.

Ainda segundo Gonçalves (2000b), existem várias etapas para que uma empresa evolua até à organização por processos, no qual, cada empresa se encontra em alguma dessas etapas. O autor desenvolveu o modelo com cinco etapas e exemplificou através de um quadro, a evolução de uma empresa até a organização por processos, podendo evoluir de uma etapa para a outra ou decidir sair de uma etapa menos evoluída diretamente para uma mais evoluída em termos de processos.

Além disso, o supracitado autor desenvolveu também uma avaliação empírica chamada Índice de Processabilidade, baseada em dez fatores que elencou ser mais importantes na decisão de implementar a organização por processo.

Contudo, através da utilização desse modelo, é possível classificar a empresa e identificar o estágio em que a mesma se encontra, além de identificar a intensidade de recomendação da implementação da organização por processo, assim podendo ser avaliada em relação a outras empresas e as expectativas de

seus líderes, além de avaliar o nível de prontidão da alta administração com base no estágio em que a empresa se encontra.

2.3 A GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO (BPM) COMO UMA DISCIPLINA DE GERENCIAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

A busca pela melhoria estrutural e contínua tem levado as organizações a reverem suas atividades a fim de encontrar uma abordagem mais holística. Segundo o *Business Process Management Common Body of Knowledge* (BPM CBOK V3.0) (ABPMP, 2013), a gestão de processos de negócio vem sendo um tema cada vez mais discutido na literatura, onde já é possível encontrar livros, revistas, artigos, apresentações e pesquisas acadêmicas baseadas em experiências práticas, que explanam o propósito e as áreas de conhecimento do BPM. A cada nova abordagem e perspectiva, o BPM evolui, levando-se a uma compreensão cada vez mais ampla e criando práticas de negócios mais fortes e ferramentas mais eficientes, produzindo melhorias na velocidade de execução do processo, bem como na qualidade e diminuição dos custos.

O BPM CBOK, traz como proposta orientar os profissionais de BPM na implementação do programa BPM, iniciando com a explanação breve de nove áreas de conhecimento, que na concepção do BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013, p. 20), “As áreas de conhecimento de BPM refletem as capacidades que devem ser consideradas por uma organização na implementação do Gerenciamento de Processos de Negócio”, posteriormente, cada área é aprofundada e detalhada em capítulos.

De modo geral, os primeiros capítulos do BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013) que são: Gerenciamento Corporativo de Processos e Organização do Gerenciamento de Processos, trata do relacionamento do BPM com outras organizações como governança e planejamento estratégico, além dos demais temas de maneira abrangente.

De acordo com o BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013), o foco na implementação da governança corporativa orientada a processos exige que a empresa entenda que

precisa de ferramentas e métodos adequados, que levarão a uma mudança cultural em toda a sua estrutura, ressaltando que o BPM ajuda as empresas a determinar a importância estratégica de seus processos e obter deles uma vantagem competitiva, tornando mais fácil para os gerentes encontrarem oportunidades para melhorar o atendimento aos clientes por meio de métricas de resultados.

Seguindo uma linha lógica, o BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013) aborda o Gerenciamento de Processos de Negócio, que municiona de forma geral as áreas de conhecimento seguintes, mais especificamente, a Modelagem de Processos, Análise de Processos, Desenho de Processos, Gerenciamento de Desempenho de Processos e Transformação de Processos. Ainda segundo o BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013, p. 20) “as áreas de conhecimento são habilitadas e suportadas por Tecnologias de BPM”.

Quanto aos processos de negócios, os autores também discutem o fato de que, quando otimizados e mantidos, garantem a competitividade da organização no mercado, resultando em maior agilidade de decisão e menores custos, para isso, os gestores devem ter uma compreensão ampla das possibilidades oferecidas pelas tecnologias disponíveis, entendendo que podem vincular a adoção de novas tecnologias, porém com a convicção que tais tecnologias servem para subsidiar a implementação e manutenção do BPM.

Além disso, um conceito precisa ser destacado em relação ao BPM. O BPM não é uma receita, que todas as organizações independente de suas estratégias, diferenciais competitivos e mercado a qual está inserida, seguirá passos e terá o resultado que se imagina, o BPM vai muito além disso, tratando os processos ponta a ponta, orquestrando os processos e seus subprocessos ao longo das funções de negócio, buscando integrar as estratégias da organização com as necessidades dos clientes BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013).

Contudo, todo processo baseado em BPM é apenas um ponto de partida para o futuro, sendo assim, não existe um processo "pronto", são necessárias muitas iterações para aplicação do BPM de maneira eficiente, pois cada empresa possui processos de negócios diferentes de outras no mercado, portanto, possui necessidades e objetivos diferentes, por isso o primeiro passo na modelagem com BPM é entender completamente os processos que serão afetados por essa mudança, ressaltando que tudo isso deve ser sustentados pelos quatro pilares do

BPM segundo BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013, p. 66) que são “valores, crenças, liderança e cultura”.

Figura 04 – Evidências das melhores práticas internacionais sobre a gestão de processos de negócios a partir do Guia BPM CBOK

Evidência	Estudo	Nota Relevante
<p>O propósito primário é identificar e fornecer uma visão geral das áreas de conhecimento necessárias para a prática de BPM. Inclui papéis e estruturas organizacionais, bem como provisões para conduzir uma organização orientada por processos.</p>	<p>ABPMP (2023, p. 19)</p>	<p>Para uma implementação eficiente do BPM, a organização precisa entender que, o BPM impactará as mais diversas áreas de diversas maneiras, incluindo as responsabilidades dos colaboradores.</p>
<p>Quatro grupos podem se beneficiar direta ou indiretamente do BPM. São: Organização, Cliente, Gerência e Ator de processos (Tabela 1.2 – Benefícios de BPM)</p>	<p>ABPMP (2013, p 23)</p>	<p>Ainda se tem uma visão pequena que o profissional de BPM trará apenas mudanças internas na organização utilizando de ferramentas e técnicas extraídas da literatura, porém a organização orientada por processos, beneficia quatro importantes grupos, a própria organização, a gerência, o ator de processos e o grupo externo que são os clientes.</p>
<p>Os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o progresso de corporações, indústrias e economias.</p>	<p>ABPMP (2013, p. 30)</p>	<p>Não é novidade que a organização orientada por processos é capaz de manter ritmo em seus processos na medida que gera mais qualidade em seus produtos e/ou serviços. Por estarem organizados, conseguem com maior agilidade atender as necessidades de seus clientes, tendo isso como diferencial competitivo.</p>
<p>Tais valores, crenças, cultura e estilos de liderança determinam o sucesso ou fracasso das iniciativas empreendidas pela organização.</p>	<p>ABPMP (2013, p. 39)</p>	<p>O BPM é sustentado por quatro pilares que devem ser enxergados de tal forma por todos da organização, pois se um dos pilares não for construído sobre a perspectiva do BPM, isso pode definir se a organização será bem sucedida ou não na implementação e manutenção do BPM.</p>

<p>A prática de BPM requer um comprometimento significativo da organização. Organizações tradicionais são centradas em funções de negócio (vendas, marketing, finanças, produção) e o gerenciamento de processos de negócio de ponta a ponta cruza essas fronteiras.</p>	<p>ABPMP (2013, p. 40)</p>	<p>Com o BPM as pessoas são orientadas a terem uma visão mais profunda sobre suas próprias funções, processos, atividades e responsabilidades. Para uma organização tradicional, tais mudanças serão de grande impacto por em sua grande maioria, possuem funções centralizadas.</p>
<p>Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM – Business Process Management) é uma disciplina gerencial que integra estratégias e objetivos de uma organização com expectativas e necessidades de clientes, por meio do foco em processos de ponta a ponta.</p>	<p>ABPMP (2013, p. 40)</p>	<p>O BPM impactará a organização de várias maneiras, irá melhorar continuamente processos, atividades, responsabilidades, mas com um objetivo, unir as necessidades dos clientes com as estratégias da organização, atendendo tais necessidades por meio do foco em processos ponta a ponta.</p>
<p>BPM implica um comprometimento permanente e contínuo da organização para o gerenciamento de seus processos.</p>	<p>ABPMP (2013, p. 52)</p>	<p>O BPM não se trata de um projeto de implementação, com início e fim bem definidos, afinal não se trata de uma receita “pronta” onde se aplica os mesmos métodos e técnicas independente da organização. O BPM exigirá da organização mudanças em sua cultura, o que impacta diretamente nas pessoas, nas lideranças que terão a responsabilidade de transmitir as mudanças, além de buscar melhoria continuamente.</p>
<p>Implementação de BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva.</p>	<p>ABPMP (2013, p. 66)</p>	<p>É necessário analisar todos os pontos antes da implementação do BPM e enxergar tal decisão como estratégica, pois o BPM se inicia de cima para baixo, isso quer dizer que, sem o apoio da liderança executiva a implementação não irá avançar, se tornando mais custos em decorrência de uma decisão falha.</p>

Fonte: Elaboração própria (2022).

O guia BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013), delineado nesta Seção 2.3, proporciona um melhor entendimento por parte das organizações sobre a gestão de processos de negócios, munindo-as de informações que possam avaliar para a

implantação do BPM, a exemplo do presente estudo de caso em uma distribuidora de alimentos da Paraíba.

Além disso, o guia sublinha que, o “BPM é uma capacidade básica interna” BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013, p. 41) que se implantada efetivamente, coleciona técnicas, métodos e tecnologias apropriadas para subsidiar o BPM, em busca de alcançar as estratégias elaboradas pela organização e agregando valor para o cliente. Possuir essa capacidade básica é importante para delinear como encontra-se o produto/serviço na perspectiva dos clientes, e definir que em alguns aspectos, o BPM já atende a necessidade do cliente e quais mais podem atender.

Por sua vez, o BPM CBOK V3.0 (ABPMP, 2013), sugere que se analisar a satisfação do cliente após a implementação do BPM pode ser uma das ferramentas de medição de desempenho da implantação, retroalimentando o ciclo continuamente e tornando possível a transformação.

Pode-se perceber que o BPM está presente em todos os aspectos da organização, sejam elas nos desenhos e manutenção contínua dos processos e atividades, nas tomadas de decisão, na agregação de valor do produto/serviço até atendimento das necessidades do cliente. Por ser tão amplo, não resta dúvidas que “BPM é uma decisão estratégica e requer patrocínio da liderança executiva” BPM CBOK v3.0, (ABPMP, 2013, p. 64).

Do ponto de vista do enfoque deste estudo de caso, o guia em questão promove o conhecimento sobre a aplicação do BPM e das habilidades que o profissional de BPM deve ter. O BPM CBOK V3.0 (ABPM, 2013) sugere também, que leitores utilize este guia para criar uma visão ampla a respeito do BPM em relação às áreas de conhecimentos abordadas, não só de processos, mas também de estratégia e necessidade dos clientes, de forma a reter mais conhecimento e propor mais medidas de melhoria e se essas melhorias estão em andamento e se trazem resultados significativos para a organização.

3 METODOLOGIA

Esta seção contempla os procedimentos metodológicos da presente pesquisa. Cabe destacar os itens descritos em método e tipo de pesquisa, *locus* do estudo, universo e amostra, justificativa da seleção da amostra, coleta de dados/fonte de dados, recorte temporal, técnicas adotadas de análise, especificação de *software*, fluxograma das etapas de tratamento de dados, definição da literatura relevante que sustenta o método e as técnicas adotadas, problema de pesquisa e as hipóteses trabalhadas.

3.1 MÉTODO E TIPO DE PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa classificada como exploratória, que segundo Gil (2002), busca gerar conhecimento sobre o objeto de estudo e contribuir na construção de padrões, ideias ou hipóteses, além de incentivar descobertas.

Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotada a perspectiva de estudo de caso, que segundo Gil (2002) trata-se de um método amplo de pesquisa sobre um tema específico que pode aprofundar a compreensão do mesmo e, assim, subsidiar novas investigações sobre o mesmo tema, além de fornecer aos pesquisadores uma ampla gama de evidências, incluindo análise de documentos, trabalho de campo, entrevistas e observação participativa.

Além disso, esta pesquisa recorreu a procedimento técnico de pesquisa documental, que na concepção de Gil (2002), esse tipo de pesquisa utiliza de dados primários, tais quais não foram analisados, como: gravações, memorando, ofícios, boletins, regulamentos etc. Como também documentos secundários, esses que já foram analisados de alguma maneira, como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas, entre outros.

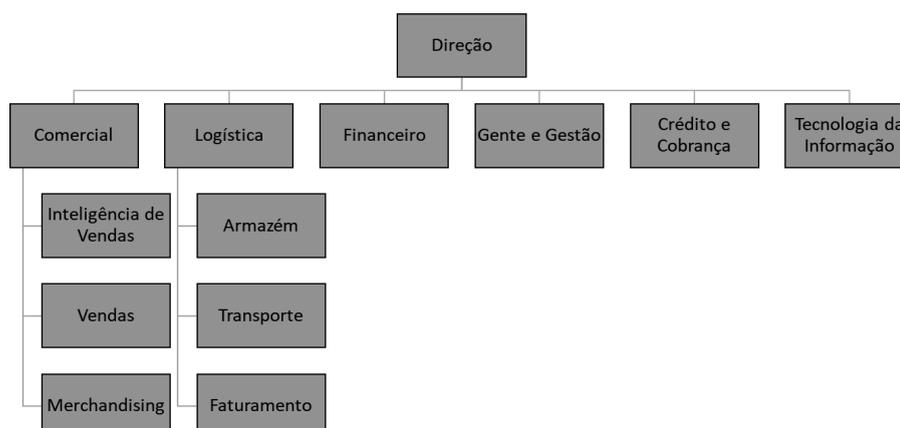
Com base em artigos científicos, livros, relatórios e estudo bibliométrico, que foram publicados entre 2000 a 2018, foi realizada a leitura crítica e sistemática, contemplando os temas de BPM (*Business Process Management*), modelos de processos, categorias de processos, gestão por processo e os estágios da evolução para a organização por processo. A partir disso, elaborou-se os fichamentos bibliográficos da literatura relevante que abrangem o aporte teórico, conforme Seção 2, e que sustentam o método e as técnicas adotadas nesta monografia, delineados a seguir.

3.2 LOCUS DO ESTUDO

A presente pesquisa foi aplicada em uma distribuidora de alimentos fundada em 1987 na capital da Paraíba e que por razões contratuais o nome real encontra-se omitido, sendo atribuído a partir deste momento o nome fictício de Nordeste Distribuidora Ltda (NDL).

A NDL é uma empresa de direito privado especializada na distribuição de alimentos secos, atuante no estado da Paraíba, que traz o objetivo principal de atender os 223 municípios. Com 34 anos de atuação no mercado, a empresa conta com 203 funcionários em sua única unidade, distribuídos em sete departamentos e atende 4.527 clientes, possui faturamento anual de R\$ 155.571.000,00 (NDL, 2021), sendo classificada como empresa de grande porte segundo o SEBRAE (2013, p. 17), o que mostra sua evolução e posição de destaque no segmento de mercado.

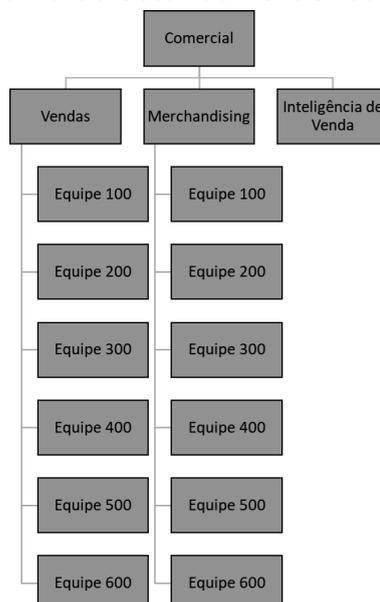
Em sua estrutura organizacional, observou-se no organograma da empresa NDL, 6 setores, sendo o comercial dividido em 3 setores menores que são: inteligência de vendas, vendas e merchandising, assim como na logística que são: armazém, transporte e faturamento. Demais setores são constituídos por equipes únicas.

Figura 05 – Organograma da empresa NDL

Fonte: Elaboração própria (2022).

Na Figura 05, no setor comercial é possível encontrar o setor de vendas, que é constituído por 6 equipas, o de merchandising também por 6 equipas e o de Inteligência de vendas por 1 analista comercial e 3 assistentes comerciais.

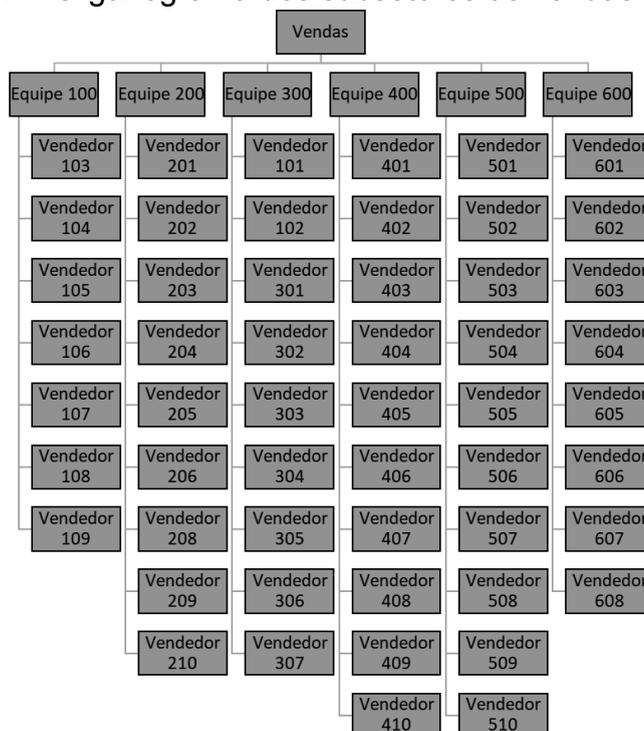
O setor comercial estão presentes os colaboradores que tratam diretamente com os clientes e através das negociações constrói os resultados dos principais KPIs da empresa estudada, o faturamento e cobertura de clientes, além disso está ligado diretamente a quase todos os demais setores, como a logística tratando das entregas aos clientes, ao crédito e cobrança buscando o controle de inadimplência dos clientes e análises de limite e prazo e com o setor de TI para a resolução de problemas nos sistemas que os colaboradores utilizam em seu trabalho.

Figura 06 – Organograma do setor comercial da empresa NDL

Fonte: Elaboração própria (2022).

Cada equipe de vendas é constituída por 1 supervisor de vendas e quantidades diferentes de vendedores, variando de 7 a 10 vendedores em cada, como exposto no organograma do subsetor de vendas da empresa NDL

Figura 07 – Organograma dos subsetores de vendas da empresa NDL



Fonte: Elaboração própria (2022).

Não há estagiários na empresa, mas há onze jovens aprendizes nas áreas de transporte, comercial, financeiro e recursos humanos, que atingem os 5% obrigatório, sendo todos os colaboradores fixos e contratados pelo regime da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas). Contudo, em casos extraordinários, por exemplo, quando há uma demanda de entrega de mercadorias imediatas ou demanda maior, onde verificado a necessidade de um contingente maior de frota de caminhões a empresa tem a flexibilidade de contratações avulsas, efetivando o pagamento através da emissão de um RPA (Recibo de Pagamento Autônomo).

Dentre as técnicas de treinamento e desenvolvimento que estão inseridas atualmente na NDL, estão: integração de novos colaboradores, cursos regulares direcionado para cada cargo, e treinamentos eventualmente oferecidos aos sábados.

Com relação aos sistemas de informações, a empresa faz uso de alguns sistemas integrados como: Avante Sales Pro, SAP (*Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung*), Flexx Manager e Decision IT.

3.3 UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

Para fins do estudo de caso é importante sublinhar que o universo amostral desta pesquisa é composto de 4.527 clientes, 53 vendedores, 6 equipes, atendendo a 223 municípios no estado da Paraíba.

Em relação à amostra final, tem-se como quantitativo 889 clientes na região litorânea localizados em 160 bairros em 10 municípios, atendidos pela equipe 200 que é composta por 9 vendedores e 1 supervisor de vendas. Além de selecionar 50 clientes que tiveram negociações com verba *sell-out* no mês de janeiro de 2021 e 50 clientes no mês setembro de 2021.

A amostragem utilizada foi selecionada por conveniência, sendo menos onerosa e por facilidade de acesso a todos os arquivos de evidências dentro dos prazos para geração de soluções no estudo exploratório, foi adotada esta técnica pois é a que mais se identifica com a proposta de estudo e por obter informações mais rápidas.

Adotou-se a equipe 200, por se tratar de uma equipe com ênfase no litoral que apesar de apresentar maior crescimento de representatividade no faturamento total 2021 versus 2020 com 14,47%, é das equipes a com menor participação com 7,58%, sendo a única que faturou nos últimos três anos consecutivos abaixo de 15 milhões, mais especificamente R\$ 10.321.981,88 em média.

Outro fator existente, é que a equipe 200 é também a de menor participação na utilização de verba *sell-out*, porém é a equipe com o terceiro maior real faturado por verba *sell-out*, o que quer dizer que a cada R\$ 146,48 de faturamento é investido R\$ 1,00 de verba *sell-out*, 27,12% mais oneroso que o real faturado por verba *sell-out* das demais equipes que em média é de R\$ 108,22.

Além disso, com a amostra de 50 clientes que tiveram negociações com verba *sell-out* no mês de janeiro de 2021 e 50 clientes do mês setembro de 2021,

observou-se a quantidade de dias para pagamento dessas negociações, que em média foi de 87 dias nos dois períodos analisados.

Contudo ainda convém destacar que apenas 4 clientes estão presentes nos dois períodos da amostra e que 2 desses estão dentre os 20 clientes com maiores valores investidos em cada mês.

3.4 COLETA E FONTE DOS DADOS

Para propiciar análise de dados, elaborou-se uma planilha consolidando os principais KPIs (*Key Performance Indicator*) da empresa, que são o faturamento e a cobertura de clientes. Neste ponto, utilizou como fonte de dados, relatórios de vendas do sistema Flexx, extraídos utilizando query no sistema SQL (*Server Management Studio*), que integram as áreas comercial, financeiro e faturamento, além dos relatórios formulados para controle de acompanhamento de verbas *sell-out* de 2020 a 2021.

3.4.1 Recorte Temporal

Como período de análise para os resultados de faturamento e cobertura de clientes, foram colhidos dados de 2019 a 2021 e para verba *sell-out* de 2020 a 2021, pois os dados de 2019 não foram localizados devido à ausência de controle, que para sanar casos como esse, em 2020 foi adotada a utilização de pastas compartilhadas no servidor separadas por departamento, que por sua vez possuem *backups* diários de segurança.

3.5 TÉCNICAS ADOTADAS DE ANÁLISE E TRATAMENTOS DOS DADOS DA PESQUISA

3.5.1 Estruturação dos Dados

Para análise dos dados, foram levantados os resultados dos principais indicadores de acordo com o recorte temporal, baseado nos relatórios já especificados na coleta de dados/fonte de dados e consolidados em uma planilha.

Procedeu-se à análise e à interpretação dos mesmos através dos cálculos de variação, participação, proporção, classificação de acordo com seus atributos, além do faturamento por real investido para estabelecer a eficiência do uso da verba *sell-out* para alavancar faturamento.

Transformando os resultados em gráficos e tabelas com o intuito de facilitar a verificação e compreensão, foram classificados e analisados de maneira quantitativa, que posteriormente foram transcritos a partir dos resultados encontrados, levando em consideração o tema do estudo e os objetivos da pesquisa, para entender o processo e seus possíveis impactos.

Nessa perspectiva, a análise mostrará a relação entre os dados obtidos e o problema estudado, enquanto a interpretação é uma atividade que levará a pesquisadora a dar um sentido mais amplo à resposta de pesquisa enunciada.

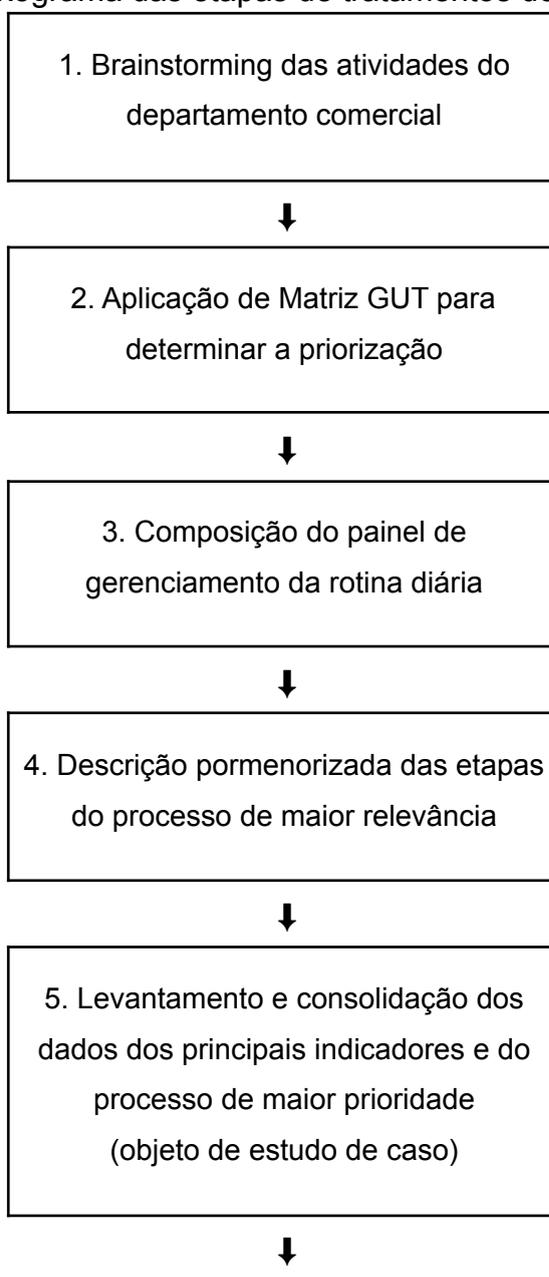
3.5.2 Especificação de Softwares

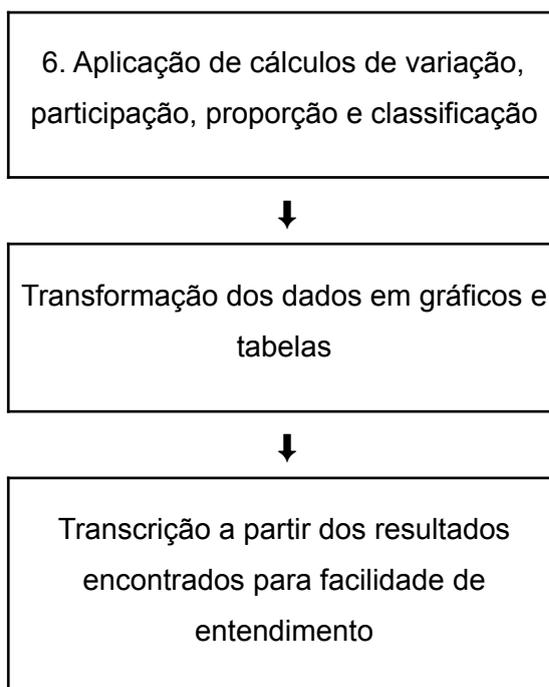
Para a estruturação dos dados, foi utilizado o software Planilhas Google para consolidar e analisar os dados, PowerPoint para criação dos organogramas e também utilizou-se o SQL-SMS (*Server Management Studio*) para auferir os históricos de faturamento e coberturas de clientes do recorte temporal.

3.5.3 Fluxograma das Etapas de Tratamento dos Dados e Modelagem dos Processos de Negócios da NDL

Foram criadas a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) das atividades do departamento de Apoio a Vendas, como descrito por Daychoum (2010), com a contribuição dos assistentes comerciais para elencar as atividades prioritárias e assim iniciar o processo de concepção da gestão de processos de verba *sell-out* que deu-se em oito etapas, que estão ilustradas na Figura 08.

Figura 08 – Fluxograma das etapas de tratamentos dos dados da pesquisa





Fonte: Elaboração própria (2022).

3.6 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE NEGÓCIO *SELL-OUT*

3.6.1 Definição

Sell-out em sua tradução significa “vender para fora”, em outras palavras, é a venda focada no consumidor final, não apenas na etapa do varejo ou distribuição. Chamasse verba *sell-out*, o recurso monetário destinado para pagamento das ações de visibilidade realizadas nos produtos que já estão nas prateleiras dos clientes com a finalidade de aumentar o giro por motivos estratégicos de vendas e distribuição como também para evitar que cheguem aos seus vencimentos dentro dos estoques dos clientes.

As ações de visibilidade podem ser realizadas de várias maneiras, algumas delas são: a rebaixa de preço, que é quando o produto é colocado em promoção com desconto na unidade de cada produto. Leve uma quantidade X e pague uma quantidade Y, para esse caso, uma ou mais unidades do mesmo produto é oferecida gratuitamente com a premissa de uma compra mínima. Além disso, também existem

os pontos extras, que são as ilhas no meio da loja, próximo a outros produtos que tem um consumo combinado ou nas pontas das gôndolas onde ficam à primeira vista dos consumidores.

Outro fator existente, é que com o avanço da tecnologia, as redes sociais e as plataformas de deliverys, também se tornaram peças fundamentais para aumentar o giro dos produtos, então tais ações passaram também a ser realizadas de maneira online nas redes sociais e aplicativos dos próprios clientes.

3.6.2 Importância e Finalidade

Em virtude dos fatos mencionados e tratando-se de um amplo portfólio como é o caso da empresa estudada, em que é possível encontrar em apenas um cliente diversas ações de visibilidade ocorrendo em vários produtos diferentes e no mesmo período, existe uma excessiva produção de informações em relação às ações de *sell-out* que necessitam ser administradas com atenção e eficiência.

Ainda convém lembrar que, em 2020 foram investidos R\$1.559.552,16 de verba *sell-out*, que representou 1,02% em relação ao faturamento total do ano, porém em 2021 houve ainda crescimento de 6,73% em verba *sell-out*, chegando a R\$1.664.562,62, que passou a representar 1,07% em relação ao faturamento de 2021.

Para utilização desse recurso o cliente precisa possuir sistema de vendas com emissão de cupom fiscal para extrair a apuração das vendas e conta bancária em pessoa jurídica para recebimento do recurso negociado.

3.7 PROBLEMA DE PESQUISA

Com características de formação empresarial familiar, a NDL passou por várias mudanças ao longo do seu amadurecimento, que impactou em seus processos fazendo com que evoluíssem e apresentassem novos formatos, criando a necessidade de departamentalizar e rever seus processos prioritários. Desse modo,

	— 2 1	2 1	— 2 1	— 2 1	2 1	2 1	2 2	2 2	— 2 2	— 2 2	— 2 2	2 2	— 2 2	
Reuniões de orientação e acompanhamento	[Redacted]													
Fundamentação teórica	[Redacted]													
Fichamentos dos textos	[Redacted]													
Anuência da empresa objeto do estudo de caso	[Redacted]													
Reunião e revisão de registros internos existentes (dados secundários)			[Redacted]											
Delimitação do campo de investigação (objetivos do TCC)	[Redacted]													
Desenvolvimento de conteúdo do TCC e produção textual cf. leituras dirigidas	[Redacted]													

Modelagem dos processos de negócio e desenvolvimento da análise dos dados e discussões dos resultados encontrados	
Documentação dos resultados	
Elaboração de versão preliminar do TCC	
Preparação para depósito da versão final do TCC	
Defesa da monografia	

Fonte: Elaboração própria (2022).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ESTUDO DE CASO

Para o cumprimento dos objetivos desta pesquisa, a análise dos dados e a discussão dos resultados da empresa NDL encontram-se estruturadas da seguinte forma: identificação do contexto organizacional, descrevendo os indicadores de faturamento, cobertura de clientes e verba *sell-out*. Prosseguindo, tem-se o mapeamento dos processos de negócios da empresa NDL e a análise do BP verba *sell-out*.

4.1.1 Identificação do Contexto Organizacional

Conforme já descrito anteriormente, o presente trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de um sistema BPM (*To-Be*, ou seja, situação proposta) em uma atividade de relevância no departamento comercial da empresa NDL, por conta do seu impacto nos resultados do faturamento da empresa e por inexistir uma modelagem atual desse processo de negócio (*As-Is*, ou seja, situação atual), na literatura e na realidade organizacional.

Neste sentido, esta Seção 4.1.1 relaciona quanti-qualitativamente os processos de negócios no contexto organizacional da empresa NDL, com base nos resultados do período de 2020 e 2021, para fins de subsidiar à tomada de decisão e ao preenchimento da lacuna existente em relação ao BPM no âmbito da empresa NDL, fomentando a disseminação e aplicação do conhecimento sobre BPM em sua área comercial. Os indicadores-chave de desempenho (KPI) são demonstrados e analisados para determinar as implicações da adoção do modelo proposto no curto, médio e longo prazos. Na sequência, tem-se o mapeamento dos Processos de

Negócios (BP) da empresa NDL, a seleção do BP verba *sell-out* e o registro de fatos relevantes durante o monitoramento *As-Is vs. To-Be*.

4.1.1.1 FATURAMENTO, COBERTURA DE CLIENTES E VERBA SELL-OUT

A pesquisa traz como objetivo específico diagnosticar os resultados das vendas, cobertura de cliente e verba *sell-out* nos anos de 2019 a 2021. Desse modo, os dados foram apresentados através de representação de tabelas e relacionados entre si buscando exemplificar os impactos do BP verba *sell-out* sobre o faturamento da empresa NDL.

a. Histórico de vendas

Para esclarecimento, faturamento é a soma do valor monetário de todas as vendas obtidas em um determinado período. Ou seja, é todo dinheiro que entra no caixa através da atividade comercial da empresa.

Relacionado ao histórico de vendas anual da empresa, pode se observar que houve crescimento dentro do período estudado.

Tabela 01 – Vendas anuais da empresa NDL

x R\$ 1.000		
Ano	Faturamento	Crescimento
2019	126.570	—
2020	153.405	21,20%
2021	155.571	1,41%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 01 vendas anuais da empresa NDL, é possível visualizar o crescimento em vendas 2020 vs. 2019 de 21,20%, sendo o IPCA (Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo) responsável por 4,52% segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE,2022), período em que iniciou a pandemia por covid-19 que influenciou no comportamento de consumo atípico das pessoas. Com receio de faltar nas prateleiras, as pessoas passaram a ir nos

supermercados com o intuito de comprar a maior quantidade de alimentos essenciais possível para estocar.

Com o cenário pandêmico aparentemente controlado e os hábitos de consumo quase normalizados, no ano de 2021 vs. 2020 a empresa obteve o crescimento de 1,41%, índice menor que o IPCA acumulado no período de 2021, que foi de 10,06% segundo IBGE (2022).

Mediante a Tabela 01, é possível concluir que a pandemia por covid-19, favoreceu o ramo da empresa estudada e que após cenário controlado, desacelerou as vendas, não obtendo crescimento quando subtraído a inflação do período de 2021.

b. Vendas por equipe

Na Tabela 02 logo abaixo, observa-se as vendas anuais por equipe do ano de 2019, 2020 e 2021, além da participação de cada equipe na venda total de cada ano.

Tabela 02 – Vendas por equipe da empresa NDL

x R\$ 1.000

Ano	Equipe 100	Equipe 200	Equipe 300	Equipe 400	Equipe 500	Equipe 600	Total
2019	41.749	8.644	17.907	24.027	15.06	19.180	126.570
Participação*	33,0%	6,8%	14,1%	19,0%	11,9%	15,2%	100,0%
2020	49.395	10.524	21.605	27.750	19.120	25.012	153.405
Participação*	32,2%	6,9%	14,1%	18,1%	12,5%	16,3%	100,0%
2021	48.934	11.798	20.922	28.869	20.232	24.815	155.571
Participação*	31,5%	7,6%	13,4%	18,6%	13,0%	16,0%	100,0%

Legenda: *Proporção do valor da equipe em relação ao total geral

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Na Tabela 02 destaca-se a participação em relação ao faturamento total do ano, da equipe 200 em 2019 por ser a menor com 6,8% dentre todas as equipes, enquanto as demais equipes obtiveram faturamento anual acima de 15 milhões, a equipe 200 obteve 1,6 milhões, 92,7% menor que a média total das equipes.

Com o levantamento destes dados foi possível verificar a oportunidade que existe no desenvolvimento da equipe 200. Analisando os resultados de 2020, expostos na Tabela 02, observa-se a recorrência de alguns resultados pelo segundo ano, como o fato da equipe 200 manter a menor participação no faturamento total entre todas as equipes, com 6,9%, um crescimento em relação ao ano de 2019 de 0,1%. Mesmo sob o efeito atípico da pandemia por covid-19, a equipe responsável pelo atendimento da capital da Paraíba e regiões circunvizinhas não aumentou significativamente sua participação. Entretanto, a equipe 200 rompe a casa de 1 milhão de faturamento mensal pelas primeiras vezes, em outubro e em dezembro de 2020, um feito de destaque quando observado o histórico mensal.

Para os resultados de 2021 a equipe 200 cresce a participação e o faturamento anual rompe os 11 milhões, crescimento de 0,7% em participação e 12,1% quando dividido o faturamento total de 2021 sobre o faturamento total de 2020, enquanto a equipe 100 obteve queda de 0,009%, a equipe 300 com queda de 0,03%, equipe 400 obteve crescimentos de 0,04%, a equipe 500 com crescimento de 0,05% e equipe 600 queda de 0,007%.

c. Histórico de cobertura de clientes

Cobertura de cliente são todos os clientes que compraram pelo menos um produto dentro de um determinado período, independentemente do valor ou quantidades de pedidos. Sendo assim, o cliente está “coberto” a partir da primeira compra dentro do período determinado, mesmo que posteriormente haja outros pedidos.

Na Tabela 03, verifica-se que em relação à cobertura de clientes, houve crescimento significativo de 2019 para 2020, passando a atender mais 221 clientes em média, crescimento menor em 2021 que foi de 86 clientes em média.

Tabela 03 – Histórico de cobertura de clientes da empresa NDL

Mês	Cobertura 2019	Cobertura 2020	Δ	Cobertura 2021	Δ
Janeiro	3.288	3.764	14,5%	3.695	-1,8%
Fevereiro	3.249	3.950	21,6%	3.912	-1,0%
Março	3.362	3.891	15,7%	3.924	0,8%
Abril	3.545	3.664	3,4%	4.059	10,8%

Maio	3.570	3.748	5,0%	4.092	9,2%
Junho	3.646	3.847	5,5%	4.052	5,3%
Julho	3.754	3.966	5,6%	4.020	1,4%
Agosto	3.760	3.985	6,0%	4.185	5,0%
Setembro	3.879	4.122	6,3%	4.115	-0,2%
Outubro	4.086	3.985	-2,5%	4.234	6,2%
Novembro	4.026	3.812	-5,3%	4.040	6,0%
Dezembro	3.904	3.975	1,8%	3.760	-5,4%
Média	3.672	3.892	6,0%	4.007	3,0%

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Como já dito anteriormente a pandemia por covid-19 favoreceu o ramo alimentício, como os clientes da distribuidora são pequenos mercados, a oportunidade de ingresso nesse momento se tornou atrativa, por consequência trouxe mais cobertura para a distribuidora.

Outro ponto de que deve ser destacado é que em 2020 apenas dois meses houve queda de cobertura de clientes em relação ao mesmo período do ano anterior, que foram em outubro e novembro, em média o crescimento do ano foi de 6,0%, porém em 2021 o crescimento foi menos acentuado com 3,0% em média e com quatro meses de queda que foram em janeiro, fevereiro, setembro e dezembro.

d. Cobertura de clientes por equipe

Na Tabela 04 histórico de cobertura de clientes por equipe da empresa NDL, estão expostos coberturas de clientes por equipe do período de 2019 a 2021.

Tabela 04 – Histórico de cobertura de clientes por equipe da empresa NDL

Cobertura de Clientes 2019

Mês	Equipe 100	Equipe 200	Equipe 300	Equipe 400	Equipe 500	Equipe 600	Total
Janeiro	119	592	597	747	602	631	3.288
Fevereiro	115	585	580	761	627	581	3.249
Março	118	618	594	766	656	610	3.362
Abril	113	658	652	781	678	663	3.545

Maio	103	652	621	792	695	707	3.570
Junho	110	669	629	801	711	726	3.646
Julho	113	707	667	823	725	719	3.754
Agosto	111	708	658	815	735	733	3.760
Setembro	115	740	696	840	706	782	3.879
Outubro	114	763	727	849	823	810	4.086
Novembro	117	755	717	816	813	808	4.026
Dezembro	118	721	701	809	799	756	3.904
Média	114	681	653	800	714	711	3.672

Cobertura de Clientes 2020

Mês	Equipe 100	Equipe 200	Equipe 300	Equipe 400	Equipe 500	Equipe 600	Total
Janeiro	91	695	667	792	764	755	3.764
Fevereiro	117	666	712	828	839	788	3.950
Março	117	684	724	788	815	763	3.891
Abril	112	594	660	780	795	723	3.664
Maio	115	589	683	802	811	748	3.748
Junho	113	609	722	808	811	784	3.847
Julho	115	669	718	833	829	802	3.966
Agosto	114	696	712	829	840	794	3.985
Setembro	114	764	773	813	853	805	4.122
Outubro	118	765	708	789	836	769	3.985
Novembro	114	698	694	779	801	726	3.812
Dezembro	113	759	724	823	805	751	3.975
Média	113	682	708	805	817	767	3.892

Cobertura de Clientes 2021

Mês	Equipe 100	Equipe 200	Equipe 300	Equipe 400	Equipe 500	Equipe 600	Total
Janeiro	113	693	679	788	810	612	3.695

Fevereiro	112	740	748	773	821	718	3.912
Março	112	752	716	789	829	726	3.924
Abril	108	791	740	816	873	731	4.059
Mai	108	810	767	802	871	734	4.092
Junho	107	791	774	813	859	708	4.052
Julho	107	791	752	818	843	709	4.020
Agosto	109	826	801	825	874	750	4.185
Setembro	109	813	811	798	854	730	4.115
Outubro	108	828	853	824	886	735	4.234
Novembro	108	741	819	820	856	696	4.040
Dezembro	105	706	738	733	822	656	3.760
Média	109	774	767	800	850	709	4.007

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Verificou-se que com exceção da equipe 100 que é exclusiva para atendimento das maiores redes que a distribuidora atende, a equipe 200 não é a que menos cobriu clientes em 2019, apesar de ter a menor participação como visto na Tabela 02, ficando com a quarta maior cobertura média no ano, acima apenas da equipe 300.

Em 2020 esse resultado foi diferente apesar da pandemia por covid-19 e ser a responsável por atender a capital do estado da Paraíba, a equipe 200 foi a que menos cobriu clientes, enquanto todas as equipes com exceção da equipe 100, atingiram a média acima de 700 clientes no ano, a equipe 200 alcançou 682 clientes em média. Para 2021 a equipe 200 se destaca ficando com a terceira maior cobertura média no ano com 774 clientes em média, ficando abaixo apenas da equipe 500 com 850 clientes em média e da equipe 400 com 800 clientes em média.

Além disso, quando calculado o faturamento médio do ano de 2021 de cada equipe e dividido pela média de cliente cobertos do mesmo período, obtemos o *ticket* médio por cliente de cada equipe e a equipe 200 possui o menor *ticket* médio com R\$ 1,271,07, enquanto a equipe 300 possui o *ticket* médio de R\$ 2.274,63, a equipe 400 de R\$ 3,007,55, equipe 500 com R\$ 1.983,94, a equipe 600 com R\$

2.917,68 e a equipe 100 com R\$ 37.468,50 por ser responsável pelo atendimento das maiores redes como já dito.

4.2 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS DA EMPRESA NDL

4.2.1 Departamento Comercial

Em atendimento ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, analisar e identificar os processos de negócios do departamento comercial da empresa NDL, por tanto este tópico tratou-se das atividades levantadas em estudo com o auxílio da ferramenta da qualidade Matriz GUT, conforme as diretrizes de Daychoum (2010).

Partindo da perspectiva que o departamento comercial da NDL nunca utilizou ferramentas da qualidade como POP (Procedimento Operacional Padrão), Matriz GUT, Matriz de responsabilidade e nada inerente a organização de tarefas, todos os processos estão na mente das pessoas que executam e transmitem o conhecimento uma para as outras de maneira informal.

Para obter um resultado quanto às atividades do departamento, foi adotado a realização da técnica tempestade de ideias (*brainstorming*), que consiste em reunir os envolvidos e tomar nota de tudo que for surgindo no decorrer da reunião. Nessa ocasião, participaram três assistentes e uma analista da equipe comercial da empresa NDL, considerando o período do cronograma de modelagem do processo na Figura 09.

Após o levantamento das atividades, foi verificado que o departamento possui 54 atividades sendo executadas de acordo com a necessidade ou em frequência diária, semanal ou mensal.

Tabela 05 – Matriz GUT das atividades do setor comercial da empresa NDL

Nº	Atividade	Periodi- cidade	Matriz GUT			To- tal
			G=Gravi- dade	U=Ur- gência	T=Ten- dência	
1	Criação de combo flexx	Necessidade	2	3	4	9
2	Recepção de indenização	Diária	4	4	1	9
3	Emissão de relatórios Star B	Mensal	2	2	1	5
4	Consulta de FD10N	Necessidade	1	2	1	4
5	Consulta de preços no SAP	Necessidade	1	2	1	4
6	Digitação de pedido	Necessidade	3	4	1	8
7	Input de desconto manual	Diária	5	5	1	11
8	Geração de carga flexx	Diária	1	5	1	7
9	Inclusão, exclusão, ativação, inativação e alteração de cadastro de vendedor flexx	Diária	3	2	1	6
10	Liberação de fora de rota	Necessidade	2	5	1	8
11	Alteração de horário de expediente flexx	Necessidade	2	5	1	8
12	Alteração de roteiro (em massa e selecionado)	Diária	2	2	1	5
13	Input de taxas de descontos	Necessidade	2	5	1	8
14	Envio e retirada de SKUs do palm	Necessidade	1	2	1	4
15	Fracionamentos de SKUs	Necessidade	2	2	1	5

16	Identificação de novos SKUs	Semanal	2	2	1	5
17	Exclusão de pedidos	Necessidade	3	5	1	9
18	Cancelamento de pedidos	Diária	2	3	1	6
19	Reprogramação de pedidos	Diária	3	4	1	8
20	Envio de pedido para o SAP	Necessidade	2	5	1	8
21	Roteirização de cliente	Semanal	2	3	2	7
22	Consulta de pedidos	Necessidade	1	2	1	4
23	Consulta de status de cadastro	Necessidade	1	2	1	4
24	Abertura de ticket (limite, cadastro e alterações)	Diária	3	5	1	9
25	Lançamento de crédito de verba <i>sell-out</i>	Mensal	4	3	3	10
26	Aprovação de ações comerciais com verba <i>sell-out</i>	Semanal	3	2	2	7
27	Lançamento de débitos de verbas <i>sell-out</i>	Semanal	5	4	3	12
28	Fechamento de verba <i>sell-out</i>	Mensal	4	3	4	11
29	Criação de mala direta de comprovação e carta de quitação de verba <i>sell-out</i>	Mensal	4	4	1	9
30	Conciliação de comprovações	Mensal	3	3	5	11
31	Auditoria de comprovação de verba <i>sell-out</i>	Mensal	5	2	3	10
32	Arquivamento de comprovação de verba <i>sell-out</i>	Mensal	2	1	2	5

33	Input de Objetivos no flexx	Mensal	3	2	3	8
34	Envio de comissão de vendas ao RH	Mensal	4	5	1	10
35	Emissão de lista de presença de reuniões	Diária	2	2	1	5
36	Conferência de base de notas	Mensal	5	5	1	11
37	Consulta de descarga de vendas	Diária	1	1	1	3
38	Criação de pesquisa de mercado	Necessidade	1	1	1	3
39	Extrair pesquisa de descontos	Diária	5	5	1	11
40	Solicitação de ordens salvage e pré-salvage	Necessidade	1	3	1	5
41	Registro de ata de reunião	Diária	2	2	1	5
42	Solicitação de ordens de bonificação	Necessidade	2	3	1	6
43	Ativação e inativação de combos SAP	Diária	2	2	1	5
44	Elaboração de relatórios	Necessidade	1	2	1	4
45	Consolidação de fotos de execuções de merchandising (book)	Semanal	1	1	3	5
46	Recepção de material de merchandising	Necessidade	1	2	3	6
47	Controle de material de merchandising	Mensal	2	2	1	5
48	Alimentação de coaching no sistema Involves	Semanal	2	3	3	8
49	Envio das atas de reuniões no sistema forms	Mensal	2	3	1	6
50	Elaboração da apresentação da reunião Matinal	Diário	2	2	4	8

51	Elaboração da apresentação da reunião RPS	Semanal	2	2	4	8
52	Elaboração da apresentação da reunião de Ciclo	Mensal	2	2	4	8
53	Elaboração de objetivos	Mensal	4	4	4	12
54	Fechamento de comissão de vendas	Mensal	5	4	5	14

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para elencar as atividades prioritárias, foi utilizada a matriz GUT, conforme descrito por Daychoum (2010), determinando a gravidade, urgência e tendência de cada atividade e em seguida a soma desses resultados, se destacou 8 atividades de 54 que estão relacionadas ao processo de verba *sell-out*. As atividades número 25 até a número 32 trata-se de tarefas que estão dentro do processo de verba *sell-out*, a número 32 obteve a soma total de 5, a atividade 26 um total de 7, as atividades 25 e 31 obtiveram a soma de 10 cada, as atividades 28 e 30 a soma de 11 cada e atividade 27 obteve a soma de 12.

A Tabela 06 sumariza o *ranking* das cinco (05) atividades prioritárias da área comercial da empresa NDL, com destaque para o BP verbas *sell-out*, que está descrito nas atividades vinculadas de números 27 e 28, a seguir.

Tabela 06 – Ranking das (05) atividades prioritárias do setor comercial da empresa NDL

Nº	Atividade	Periodicidade	Matriz GUT			Total
			G=Gravidade	U=Urgência	T=Tendência	
53	Fechamento de comissão de vendas	Mensal	5	4	5	14
27	Lançamento de débitos de verbas sell out	Semanal	5	4	3	12
53	Elaboração de objetivos	Mensal	4	4	4	12
7	Input de desconto manual	Diária	5	5	1	11
28	Fechamento de verba sell out	Mensal	4	3	4	11

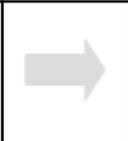
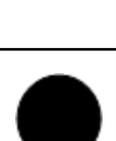
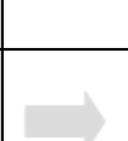
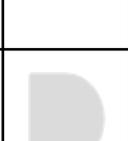
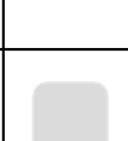
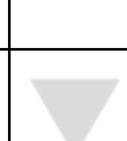
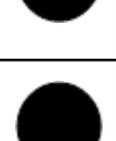
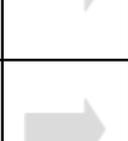
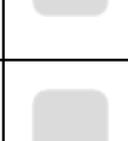
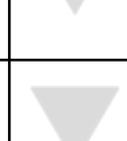
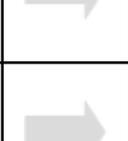
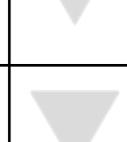
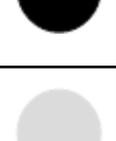
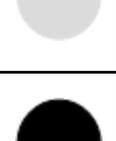
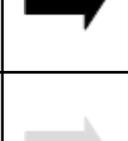
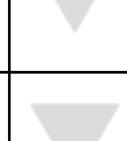
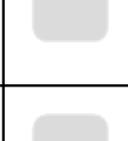
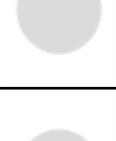
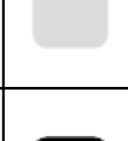
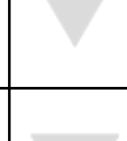
4.3 PROCESSO DE NEGÓCIO SELECIONADO PARA MODELAGEM

4.3.1 Processo de Negócio (BP) Verba *Sell-Out*

Conforme destacado na Seção 3.6 da Metodologia, a verba *sell-out* é um recurso financeiro destinado para ações de visibilidade dos produtos no ponto de vendas dos clientes com objetivo de atrair a atenção do consumidor final, acelerando a saída de produtos. A Figura 10 ilustra o fluxograma vertical do BP verba *sell-out* (*As-Is*) da empresa NDL, desde o recebimento das primeiras informações até o arquivamento dos documentos.

Figura 10 – Fluxograma vertical do BP verbas *sell-out* (*As-Is*) da empresa NDL

ID	Descrição dos elementos					
01	Receber formulários de verba do CND [Analista Comercial]					
02	Colher assinatura e carimbo do CND e Diretora [Assistente Comercial 1]					
03	Lançar ações e créditos na planilha 02-Control de Verbas [Assistente Comercial 1]					
04	Disponibilizar informações de ações e créditos detalhado para o gerente comercial e supervisores de vendas por e-mail [Analista Comercial]					
05	Negociar com os clientes, considerando as ações e valores disponíveis. [Supervisores de Vendas]					
06	Envio das negociações efetivadas através do Avante Sales do vendedor, dentro do cadastro do cliente. [Vendedor]					

07	Relatório em excel no sistema Flexx das verbas lançadas pelo vendedor. [Assistente Comercial 1]					
08	Disponibilizar relatório de negociações para os supervisores e gerente comercial por e-mail [Analista Comercial]					
09	Aprovar ou reprovar as negociações enviadas dentro do sistema Flexx, analisando se todas foram previamente comunicadas e realizadas de acordo com o negociado [Gerente Comercial]					
10	Enviar ao CND e setor financeiro, formulários assinados e relatório de utilização de verba com os dados e valores dos clientes. [Assistente Comercial 1]					
11	Com o valor em conta, efetuar os pagamentos aos clientes. [Analista Financeiro]					
12	Anexar os comprovantes de pagamentos no sistema Flexx, no módulo de verbas. [Analista Financeiro]					
13	Extrair relatório de pagamentos efetuados. [Analista Financeiro]					
14	Enviar aos supervisores de vendas relatório de pagamento efetuados por e-mail [Analista Financeiro]					
15	Entregar ao departamento de Apoio a Vendas formulários e comprovantes físicos [Analista Financeiro]					
16	Anexar as fotos de comprovações das ações no sistema Avante Sales no cadastro do cliente e colher assinatura do cliente na carta de quitação [Vendedor]					
17	Enviar cartas de quitação Inteligência de Vendas fisicamente [Supervisores de Vendas]					
18	Analisar arquivos de comprovações de ações anexadas através do sistema Flexx, módulo de verbas e cartas de quitação assinadas recebidas dos supervisores de vendas [Assistente Comercial 1]					

19	Aprovar ou reprovar comprovações de verbas no sistema flexx e cartas de quitação fisicamente, e comunicar por e-mail com as informações devidamente detalhadas [Assistente Comercial 1]	●	➔	◐	◑	▼
20	Arquivar digitalmente as comprovações de verbas aprovadas no servidor [Assistente Comercial 1]	○	➔	◐	◑	▼
21	Imprimir as comprovações de verbas e cartas de quitação aprovadas [Assistente Comercial 1]	●	➔	◐	◑	▼
22	Conciliar formulário de verba, relatório de pagamento, comprovações de verbas, comprovante de pagamento e cartas de quitação fisicamente [Assistente Comercial 1]	●	➔	◐	◑	▼
23	Auditar documentação completa de comprovação e pagamento de verbas <i>sell-out</i> [Analista Comercial]	○	➔	◐	■	▼
24	Solicitar correções de comprovações de verbas e cartas de quitação, caso seja necessário no sistema flexx, módulo verbas e por e-mail com as informações devidamente detalhadas [Assistente Comercial 1]	●	➔	◐	◑	▼
25	Entregar arquivos físicos com todos os documentos auditados e aprovados ao financeiro [Assistente Comercial 1]	○	➔	◐	◑	▼
26	Encadernar documentação completa [Analista Financeiro]	●	➔	◐	◑	▼
27	Arquivar documentação encadernada no arquivo da empresa [Analista Financeiro]	○	➔	◐	◑	▼
TOTAL DE OPERAÇÕES		15	5	1	3	2

Legenda: ● = Operação; ➔ = Transporte; ◐ = Espera; ■ = Inspeção; ▼ = Armazenagem.

Fonte: Dados da pesquisa (2022) a partir da obra de SLACK *et al.* (2006, p.128).

O processo desenhado envolve oito (08) funções colaborativas até a finalização, que são: Assistente comercial, analista de vendas, analista financeiro, vendedor, supervisor de vendas, gerente comercial, CND (Coordenador de Negócios

de Distribuição) e diretora. Além disso, o efetivo de pessoas na mesma função como vendedor e supervisor de vendas chega a 54 colaboradores, onde todos podem utilizar o recurso, verifica-se então a totalidade de 60 colaboradores considerando as demais funções citadas anteriormente.

Como em qualquer processo bem executado, uma etapa é dependente da etapa anterior, o que eleva a necessidade de exatidão nas informações passadas a fim de evitar erros que causa retrabalho para todos os envolvidos.

Em relação ao fluxograma, observa-se que o mesmo é composto por 27 etapas, tais quais divididas entre: 15 operações, 5 transportes, 1 espera, 3 inspeções e 2 armazenamentos. Nota-se que a quantidade de etapas de operações envolvidas no processo de *verba-sell* é consideravelmente elevada em comparação às demais etapas, percentualmente falando, 55% do processo são etapas operacionais.

Cabe destacar que, para a modelagem do processo *As-Is* vs. *To-Be*, procedeu-se ao levantamento dos pagamentos efetuados aos clientes buscando-se arquivos digitalizados não estruturados em comunicações eletrônicas (e-mails), por se tratar atualmente de controle manual do processo. Ademais, o levantamento das atividades do departamento e a identificação de responsabilidades ocorreram no transcurso da presente pesquisa, pois não existiam documentos internos relacionando tais atividades e responsáveis. Destaca-se, ainda, que os dados do BP *verba sell-out* foram extraídos especificamente durante a pesquisa através de *queries* do sistema que a empresa NDL utiliza, por meio do SQL-SMS (*Server Management Studio*), por ausência de controle da série histórica de desempenho, estando apenas acessível a obtenção dos dados de 2020 e 2021.

Pode-se observar, mais adiante, que o processo de *verba sell-out* tem grande participação na rotina do departamento comercial, perfazendo 8 atividades, além de ser uma ferramenta de vendas que impacta nos resultados explanados anteriormente.

Tabela 07 – Modelagem do BP verba *sell-out* da empresa NDL (TO-BE)

Código da Atividade Vinculada	Passo-a-passo	Periodicidade	Tempo de execução	Follow-up
25	Receber formulários de verba do CND [Analista Comercial]	Até o 5º dia útil do mês	20 min	X+1
25	Colher assinatura e carimbo do CND e Diretora [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês	10 min	X+1
25	Lançar ações e créditos na planilha 02-Control de Verbas [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês	23 min	X+1
25	Disponibilizar informações de ações e créditos detalhado para o gerente comercial e supervisores de vendas por e-mail [Analista Comercial]	Até o 5º dia útil do mês	4 min	X+1
26	Negociar com os clientes, considerando as ações e valores disponíveis. [Supervisores de Vendas]	Dentro do mês de divulgação	30 dias	N/D
26	Envio das negociações efetivadas por e-mail para o departamento de Apoio a Vendas. [Supervisores de Vendas]	Semanal	7 min	X+7
26	Consolidar todas as informações de negociações enviadas por e-mail ao departamento de Apoio a Vendas [Assistente Comercial 1]	Semanal	21 min	X+7
26	Disponibilizar as informações de negociações para aprovação do gerente comercial [Analista Comercial]	Semanal	6 min	X+7
26	Aprovar ou reprovar as negociações enviadas, analisando se todas foram previamente comunicadas e realizadas dentro do negociado [Gerente Comercial]	Semanal	18 min	X+1
26	Lançar negociações aprovadas na planilha 01-Verba <i>sell-out</i> [Assistente Comercial 1]	Semanal	12 min	X+7
27	Lançar saldo devedor atualizado na planilha 02-Control de Verbas [Assistente Comercial 1]	Semanal	4 min	X+7
28	Lançar ações e créditos na planilha 03-Montagem de AP (Aprovisionamento) [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	11 min	X+30

28	Lançar cliente que possui débitos a serem pagos e seus respectivos saldos totais na planilha 03-Montagem de AP [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	8 min	X+30
28	Aprovisionar os saldos dos clientes nos formulários de acordo com as ações e a compra dos produtos [Analista Comercial]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	43 min	X+30
28	Criar planilhas de AP separadas por número de formulário [Assistente Comercial]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	32 min	X+30
28	Imprimir planilhas de AP e anexar seus respectivos formulários [Assistente Comercial]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	6 min	X+30
28	Colher assinatura do gerente comercial nas planilhas de AP [Assistente Comercial]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	14 min	X+30
28	Enviar planilhas AP e formulários digitalizados ao CND e Assistente Financeiro, por e-mail [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	7 min	X+30
28	Entregar planilhas AP e formulários físicos ao Assistente Financeiro [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	3 min	X+30
28	Lançar aprovisionamentos de créditos na planilha 01-Verba <i>sell-out</i> [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	22 min	X+30
29	Emitir arquivos de comprovação, carta de quitação e acompanhamento [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	33 min	X+30
29	Enviar por e-mail os arquivos para os supervisores de vendas providenciarem as fotos e colher assinatura dos clientes [Assistente Comercial 1]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	4 min	X+30
N/A*	Identificar recebimento de créditos em conta [Assistente Financeiro]	Assim que for creditado	16 min	X+1
N/A*	Realizar os pagamentos aos clientes de acordo com as planilhas de AP [Assistente Financeiro]	Na semana que for creditado	202 min	X+7
N/A*	Imprimir comprovantes de pagamento realizados [Assistente Financeiro]	Quando a ação for finalizada	27 min	X+7

N/A*	Digitalizar comprovantes de pagamento [Assistente Financeiro]	Quando a ação for finalizada	8 min	X+7
N/A*	Conciliar comprovantes em arquivos PDF separados por formulário de crédito [Assistente Financeiro]	Quando a ação for finalizada	22 min	X+7
N/A*	Enviar aos supervisores de vendas comprovantes de pagamento e comunicar os formulários que foram finalizados os pagamentos por e-mail [Assistente Financeiro]	Quando a ação for finalizada	4 min	X+7
N/A*	Entregar ao departamento de Apoio a Vendas formulários e comprovantes físicos [Assistente Financeiro]	Após todos os créditos serem efetivados	3 min	X+30
30	Anexar as fotos de comprovações das ações e colher assinatura dos clientes nas cartas de quitação [Supervisores de Vendas]	Após pagamento for realizado	27 min	X+15
30	Enviar arquivos devidamente preenchidos ao departamento de Apoio de Vendas por e-mail [Supervisores de Vendas]	Quando a ação for finalizada	4 min	X+15
30	Analisar arquivos de comprovações de ações e carta de quitação assinadas recebidas dos supervisores de vendas [Assistente Comercial 1]	Semanal	213 min	X+7
30	Solicitar correções de comprovações de verbas e cartas de quitação, caso seja necessário por e-mail com as informações devidamente detalhadas [Assistente Comercial 1]	Semanal	22 min	X+7
32	Arquivar digitalmente as comprovações de verbas aprovadas no servidor [Assistente Comercial 1]	Semanal	17 min	X+7
30	Imprimir as comprovações de verbas e cartas de quitação aprovadas [Assistente Comercial 1]	Semanal	14 min	X+7
30	Conciliar formulário de verba, planilha AP, comprovações de verbas, comprovante de pagamento e cartas de quitação fisicamente [Assistente Comercial 1]	Semanal	33 min	X+7
31	Auditar documentação completa de comprovação e pagamento de verbas <i>sell-out</i> [Analista Comercial]	Até o 5º dia útil do mês subsequente	133 min	X+30

31	Solicitar correções de comprovações de verbas e cartas de quitação, caso seja necessário por e-mail com as informações devidamente detalhadas [Assistente Comercial 1]	Quando a auditoria for finalizada	22 min	X+3
32	Entregar arquivos físicos com todos os documentos auditados e aprovados ao financeiro [Assistente Comercial 1]	Quando a auditoria for finalizada	3 min	X+15
32	Encadernar documentação completa [Assistente Financeiro]	Assim que receber	37 min	X+7
32	Arquivar documentação encadernada no arquivo da empresa [Assistente Financeiro]	Assim que receber	5 min	X+30

Legenda: *Atividade não codificada por ser executada em outro setor.
Fonte: Dados da pesquisa (2022).

O processo atual (*As-Is*) é manual e oneroso, levando no mínimo 30 dias para efetuar o pagamento ao cliente e 60 dias para finalização total do processo, além de ser passível de erros humanos na digitação de códigos de clientes, valores, contas bancárias entre outros. Há de se destacar que o prazo-padrão deve ser de até 30 dias após o término da ação de visibilidade de acordo com os prazos praticados no mercado local e a serem observados pela empresa NDL. Isso evidencia o *gap* para o alcance do nível de eficiência e para a higidez do processo, de modo que se efetue os pagamentos a todos os clientes da empresa NDL dentro dos prazos estipulados.

Na Tabela 08 logo abaixo, observa-se o tempo de pagamento de uma negociação, extraído da amostra levantada.

Tabela 08 – Primeira amostra de dados de pagamentos de verba *sell-out* da empresa NDL

Cliente do canal: Atacado Doceiro

Valor da verba: R\$901,50

Ação	Data
Negociação efetivada	27/09/2021
Recebimento das informações da negociação	04/10/2021
Aprovisionamento do pagamento da ação	25/10/2021
Pagamento da ação	16/12/2021

Solicitação de comprovação e carta de quitação	22/10/2021
Recebimento da comprovação	13/12/2021
Auditoria final	Previsto 28/02/2022

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

A Tabela 08 mostra as datas que foi cumprida cada etapa, totalizando da data de negociação que ocorreu no final do mês de setembro de 2021 e foi informada no início do mês de outubro 2021, até o pagamento referente a ação negociação que ocorreu no dia 16 de dezembro de 2021, concluindo 80 dias corridos desde a data de negociação. Portanto, o cliente aguardou mais de três meses para receber o pagamento de uma ação.

No Tabela 09, observa-se os tempos de pagamento de uma cliente diferente da Tabela 08, em que a negociação ocorreu no mês de agosto de 2021, tratando-se de canais diferentes e valor superior.

Tabela 09 – Segunda amostra de dados de pagamentos de verba *sell-out* da empresa NDL

Canal do cliente: AS 5 A 9 CK

Valor da verba: R\$1.300,00

Ação	Data
Negociação efetivada	17/8/2021
Recebimento das informações da negociação	30/8/2021
Aprovisionamento do pagamento da ação	28/10/2021
Pagamento da ação	16/12/2021
Solicitação de comprovação e carta de quitação	22/10/2021
Recebimento da comprovação	15/12/2021
Auditoria final	Previsto 28/02/2022

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Para o caso da Tabela 09, a informação sobre a negociação chegou ainda no mês negociado, porém o provisionamento do valor só ocorreu quase dois meses depois e o pagamento em 16 de dezembro de 2021, totalizando 121 dias desde a data negociada.

É possível verificar que o BP verbas *sell-out* não é simples e tem vários desafios para que o fluxo cumpra os prazos estabelecidos, já que por ser ainda bastante manual e totalmente dependente das pessoas para alimentar com as informações, o que acarreta na insatisfação do cliente devido aos atrasos nos pagamentos. As Tabelas 10 e 11, a seguir, sumarizam os resultados abordados na presente Seção.

Tabela 10 – Memória de cálculo do ano de 2020 da empresa NDL

Equipe (A)	Faturamento (B)	Verba (C)	Faturamento /Verba (D = B : C)	% sobre faturamento (E = C : B)	% sobre total de Verba (F = C _{EQUIPE} : C _{TOTAL})
Equipe 100	R\$ 49.394.808	R\$ 740.219	R\$ 66,72	1,50%	47,46%
Equipe 200	R\$ 10.523.516	R\$ 43.830	R\$ 240,09	0,42%	2,8%
Equipe 300	R\$ 21.604.903	R\$ 236.186	R\$ 91,47	1,09%	15,14%
Equipe 400	R\$ 27.749.937	R\$ 354.104	R\$ 78,36	1,28%	22,70%
Equipe 500	R\$ 19.119.530	R\$ 111.877	R\$ 170,89	0,59%	7,17%
Equipe 600	R\$ 25.012.464	R\$ 73.335	R\$ 341,06	0,29%	4,70%
Total	R\$ 153.405.161	R\$ 1.559.552	R\$ 98,36	1,02%	100%

Nota: (*) A coluna F apresenta o resultado da análise vertical para a coluna C.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Tabela 11 – Memória de cálculo do ano de 2021 da empresa NDL

Equipe	Faturamento	Verba	Faturamento /Verba	% sobre faturamento	% sobre total de Verba (F = C _{EQUIPE} : C _{TOTAL})
Equipe 100	R\$ 48.933.864	R\$ 590.163	R\$ 82,91	1,21%	35,45%
Equipe 200	R\$ 11.798.029	R\$ 80.542	R\$ 146,48	0,68%	4,83%
Equipe 300	R\$ 20.922.090	R\$ 277.166	R\$ 75,48	1,32%	16,65%
Equipe 400	R\$ 28.869.453	R\$ 431.186	R\$ 66,95	1,49%	25,90%
Equipe 500	R\$ 20.232.220	R\$ 127.409	R\$ 158,79	0,63%	7,65%
Equipe 600	R\$ 24.814.899	R\$ 158.093	R\$ 156,96	0,64%	9,49%
Total	R\$ 155.570.557	R\$ 1.664.562	R\$ 93,46	1,07%	100%

Nota: (*) A coluna F apresenta o resultado da análise vertical para a coluna C.

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 À Guisa de Conclusão

Esta pesquisa teve como objetivo geral estabelecer uma proposta de gestão de processo de verba *sell-out*, com base nos resultados do período de 2020 e 2021, em uma distribuidora de alimentos na Paraíba. Com o intuito de alcançar o objetivo geral, avaliou-se os desempenhos das vendas, coberturas de clientes e verbas *sell-out*. Além disso, foram mapeadas todas as atividades do departamento comercial, resultando na proposta de aplicação da gestão de processo em verba *sell-out*.

O primeiro objetivo específico, buscou analisar os resultados de vendas e coberturas de clientes de 2019 até 2021 com o objetivo de entender o impacto da ausência de processo nas negociações que utilizam verba *sell-out*, assim possibilitando comparar a atual situação com o processo sugerido, fazendo-se necessário para alcance do segundo objetivo específico.

Para o segundo objetivo específico, buscou-se mapear todas as atividades do departamento comercial. O processo com maior número de atividades no departamento é o de verba *sell-out*, mostrou-se ainda como sendo o de maior grau de acordo com a matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), o que representa que os colaboradores internos têm grande responsabilidade sobre o gerenciamento dos prazos de pagamentos aos clientes.

Quanto ao terceiro objetivo específico, com análise foi possível propor a aplicação da gestão de processo em verba *sell-out* utilizando de ferramentas como POP (Procedimento Operacional Padrão) onde consta o passo-a-passo para a execução de cada atividade, fluxograma do processo, prazos definidos e quem são os responsáveis por cada atividade, além da configuração do módulo de verba encontrado no sistema Flexx Manager, porém nunca utilizado, onde será possível

que os vendedores tenha a informação nas mãos no momento do atendimento ao cliente.

Os principais resultados apontam que a utilização de verba *sell-out* proporciona negociações de maiores volumes, confirmando a hipótese H_1 , declarada na seção 3.8, bem como, influenciam nos números de faturamento total da empresa pesquisada, observando-se uma relação direta entre verba *sell-out* e faturamento, pois quando confrontado o valor investido em verba no ano de 2020 versus o faturamento total do mesmo ano, pôde obter que a cada R\$ 1,00 de verba *sell-out* captou-se de faturamento R\$ 98,36, e em 2021 foram R\$93,46 de faturamento para cada R\$1,00 de verba *sell-out*.

Há de se sublinhar que o período analisado encontra-se afetado com os efeitos da pandemia de Covid-19, que favoreceu o ramo alimentício, pois as pessoas passaram a estocar alimentos com receio de faltar nas prateleiras, o que influenciou em um crescimento de 21,20% em 2020 em relação ao faturamento total de 2019, ano que antecedeu a pandemia.

Além disso, achados menos satisfatórios como os resultados da equipe 200, responsável por atender o litoral da Paraíba, apresentou consecutivamente a menor participação no faturamento total no período estudado, enquanto as demais 5 equipes já haviam rompido o faturamento médio mensal de R\$ 1 milhão, a equipe 200 se manteve abaixo disso, alcançando em 2021 R\$ 983 mil na média mensal, porém com a maior média de crescimento de faturamento 2021 versus 2020 com 14,47%, enquanto as demais equipes cresceram em média 4,23%.

Outro fator existente, é que a equipe 200 é a que menos utilizou verba *sell-out*, aproveitando em 2020, 2,81% e em 2021, 4,84% de todo o recurso disponibilizado no ano. Ao dividir o faturamento de 2020 da equipe 200 pelo valor investido no mesmo período, é possível obter R\$240,10 a cada R\$1,00 de verba *sell-out* e em 2021 foram R\$146,48 a cada R\$1,00 de verba *sell-out*. Se a equipe 200 obtivesse o mesmo desempenho de verba *sell-out* da equipe *Benchmark*, que é a equipe 400 que obtém em 2021 a cada R\$1,00 de verba *sell-out* o faturamento de R\$66,95, a diferença para a equipe 200 é de R\$79,53, nesse caso, a projeção de crescimento de faturamento para essa equipe.

Em relação às oportunidades processuais encontradas, foi proposto uma gestão de processo de verba *sell-out*, utilizando de tecnologias integradas aos sistemas existentes, como a utilização do módulo de verba *sell-out* já existente no

sistema Flexx, porém não utilizado, com adequações ao atual processo de verbas, além da elaboração de POP (Procedimento Operacional Padrão) e treinamento para os colaboradores envolvidos a fim de padronizar a maneira como deve ser executada.

5.2 Recomendações

Uma vez atingido o objetivo geral desta pesquisa, recomenda-se que este estudo seja submetido a empresa em estudo, auxiliando a organização a compreender seus pontos de oportunidade e auxiliando na tomada de decisão. Além disso, o trabalho atual oferece uma oportunidade para a pesquisadora aplicar um estudo que possa avaliar os pontos afetados pela ausência de processo desenhado. Quanto à análise dos dados, pode-se verificar que muitas atividades do setor comercial ainda estão sendo realizadas sem os processos desenhados, indicando a viabilidade de aprofundar esses aspectos no futuro, explicando melhor onde afetam.

O estudo também comprovou que os pagamentos estavam fora do prazo de pagamento aos clientes, que anteriormente era considerado um máximo de 60 dias. Esses dados são importantes para caracterizar os motivos pelos quais alguns clientes se recusam a fechar negociações de verba *sell-out*, identificando aspectos do processo atual que não atendem às necessidades dos clientes.

Em relação aos achados deste estudo, se dão por dois motivos: ao validar que a distribuidora de alimentos não possui um processo desenhado, pode estimular o pensamento crítico sobre a necessidade da empresa utilizar as ferramentas que o BPM oferece; os achados representam um diagnóstico de BPM que estimulam estudos em outros aspectos, podendo buscar descrição detalhada de melhorias e outros interesses.

Por fim, como sugestão para pesquisas futuras, fica a ideia de uma abordagem qualitativa das variáveis estudadas e outras não discutidas em profundidade neste estudo, utilizando roteiros de entrevista visando obter respostas detalhadas dos colaboradores. Ao mesmo tempo, recomenda-se aplicar a mesma ferramenta de coleta de dados a outras distribuidoras de alimentos diferentes, para comparação com os dados coletados.

5.3 Limitações

Por ser uma empresa privada, a não autorização de realização de novas pesquisas pode ser um fator limitante, além da não disponibilização de todos os dados necessários para pesquisas em outros campos. Ademais, há um grande universo a ser explorado sobre o tema BPM nas mais diversas áreas, como por exemplo: RH, logística e armazenamento, tendo-se possibilidade de aprofundamento e de aplicação de novas técnicas e rotinas, em busca de melhorar a eficiência das atividades, o comprometimento dos colaboradores e a robustez dos processos.

REFERÊNCIAS

ABNT — ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **ABNT NBR 6023**: informação e documentação de referências. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **ABNT NBR 10520**: informação e documentação de citações. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

_____. **ABNT NBR 14724**: informação e documentação de trabalhos acadêmicos. Rio de Janeiro: ABNT, 2011.

ABPMP — ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS INTERNATIONAL. BPM CBOK: Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio. Corpo Comum do Conhecimento – **ABPMP BPM CBOK V3.0**, *Association of Business Process Management Professionals*, 2013.

DAYCHOUM, Merhi. **Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil**. – 4. ed. São Paulo, Atlas, 2002.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As Empresas São Grandes Coleções de Processos. **Revista de Administração de Empresa**, São Paulo, v. 40, n. 1, 2000, p. 6-19, jan.-mar. 2000.

_____. Processo, que processo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, 2000, p. 8-19, out.-dez. 2000.

HORBE, Tatiane de Andrade Neves; MOURA, Gilnei Luiz de; SILVA, Andressa Hennig; VAGAS, Katuscia Schiemer; MACHADO, Emanuely Comoretto. Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, Santa Maria, v. 10, n. 2, 2015, p. 226-237, 2015.

IBGE — INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Painel de Indicadores**: Índice Nacional de Preço ao Consumidor Amplo – IPCA. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Acesso em 14 de junho de 2022.

NORDESTE DISTRIBUIDORA LTDA - NDL. Query a partir de SQL (*Server Management Studio*), 2013. Dados de faturamento e cobertura de clientes de 2020 a 2021, base de dados Flexx Manager 2011. Acesso em 30 abr. 2022.

SEBRAE — SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. 6. ed. Brasília: SEBRAE, 2013.

SLACK Nigel, CHAMBERS Stuart, HARLAND Christine, HARRISON Alan, JOHNSTON Robert. **Administração de produção**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

TURRA, Márcio Ezequiel Diel; JULIANI, Lucélia Ivonete; SALLA, Neusa Maria da Costa Gonçalves. Gestão de Processos de Negócio - BPM: um estudo bibliométrico sobre a produção científica nacional. **Revista Administração em Diálogo**, São Paulo, v. 20, n. 3, 2018, p. 46-68, set.-dez. 2018.

Documento Digitalizado Restrito

TCC - Maria Aline Ferreira da Silva

Assunto: TCC - Maria Aline Ferreira da Silva
Assinado por: Aline Ferreira
Tipo do Documento: Anexo
Situação: Finalizado
Nível de Acesso: Restrito
Hipótese Legal: Informação Pessoal (Art. 31 da Lei no 12.527/2011)
Tipo do Conferência: Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- Maria Aline Ferreira da Silva, ALUNO (20152460181) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA, em 18/07/2022 13:55:49.

Este documento foi armazenado no SUAP em 18/07/2022. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 573631
Código de Autenticação: b1060d056c

